

مركز البحوث والدراسات

تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث

في المملكة العربية السعودية

بحث ميداني على الوزارات في المملكة

إعداد

د. الحسين إبراهيم حسان أ. عبدالرحمن بن حسين داغستاني

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية

بحث ميداني على الوزارات في المملكة

إعداد

د. الحسين إبراهيم حسان   أ. عبدالرحمن بن حسين داغستاني

١٤٤٠هـ - ٢٠١٩م

(عمل علمي محكم)

بطاقة الفهرسة

ح معهد الإدارة العامة، ١٤٤٠هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
حسان، الحسين ابراهيم
تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة/
الحسين ابراهيم حسان؛ عبدالرحمن داغستاني -
الرياض، ١٤٤٠هـ
٢٣٦ ص؛ ١٧ x ٢٤ سم.
ردمك: ٨-٠٦-٨٢٧٦-٦٠٣-٩٧٨
١- إدارة الأزمات - السعودية أ. داغستاني، عبدالرحمن (مؤلف مشارك). ٢- ب العنوان.
ديوي: ٣٥٠,٧٥٤٠٩٥٣١ ١٤٤٠/٩٢٢٩هـ

رقم الإيداع: ١٤٤٠/٩٢٢٩
ردمك: ٨-٠٦-٨٢٧٦-٦٠٣-٩٧٨

بسم الله الرحمن الرحيم

تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية
بحث ميداني على الوزارات في المملكة

إعداد

د. الحسين إبراهيم حسان   أ. عبد الرحمن داغستاني

١٤٤٠هـ - ٢٠١٩م



بسم الله الرحمن الرحيم

(وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّن دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ)

صدق الله العظيم

سورة فصلت: آية «٣٣»

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع		الصفحة

قائمة الجداول

م	العنوان	الصفحة

الفصل الأول
خطة البحث

١/١- مقدمة البحث:

تؤكد الأحداث والواقع الذي نعيشــه اليوم في عالمنا المعاصر وفي ظل وجود العديد من العوامل والمتغيرات السريعة والمتلاحقة، وفي ظل تعدد صور وأنماط المشــكلات أو المخاطر التي قد تواجه مؤسســات الدولة المختلفة، والتي قد تتســبب في إيجاد أنواع من الأزمات والكوارث بصور ومســببات وتأثيراتٍ مختلفة، على ضرورة وجــود إدراكٍ كامل بأبعاد بيئة العمل لكل مؤسسة، والعوامل والمتغيرات المسببة لمثل هذه الأزمات أو الكوارث، وما يجب عليها أن تتخذه لمواجهتها والتعامل معها بالشكل الإيجابي والفاعل.

وتعتــبر الأزمات والكوارث من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء، فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه يمكن الجزم بأنها لن تتعرض إلى أزمة ما، تاركة وراءها نتائج سلبيةٍ مدمرة، ليس على الجوانب الاقتصادية والمادية فحســب، بل على الجوانب المعنوية والاعتبارية للمنظمة أيضا. كما أن مجالات الأزمات الإدارية كثيرة ومتعددة ولا نستطيع حصرها أو تصنيفها، بل يمكن القول إن الأزمات قد تأتي نتيجة فشلٍ مفاجئ أو عوارض أو إهمال.

إذا كان هذا هو الحال، فإن الكوارث وبحكم طبيعتها وكونها مفاجئة أو حتى ناتجة عن تفاقم وضع أو موقف معين نتيجة لعوامل أو أسباب طبيعية أو حتى بشرية، يجب التعامل معها بمبدأ الوقاية من خلال الاعتماد على المؤشرات والأخذ بمبدأ التنبؤ قدر الإمكان، وإعداد الخطط والإســتراتيجيات المخصصة للتعامل معها فور حدوثها للتخفيف من شــدتها والحد من آثارها. ومــن هنا تبرز حاجة المنظمات وخصوصاً المنظمات التي يكتنف عملها العديد من الصعوبات، أو التي تعتبر مسؤولة بدورها وبحكم طبيعة عملها عن تقديم أو المساهمة في الحلول لمثل هذه الأزمات والكوارث، إلى تطوير قدراتها الإدارية في مجال إدارة الأزمات.

كذلك فإن المنظمات القادرة على التنبؤ بالأزمات ووضع توقعات لها والإعداد لمواجهتها، تُعــد هي الأقدر على تجاوز الأزمــات بكفاءة وفعالية وسرعة أكثر مــن غيرها؛ حيث تمثل

المنظـمات في الوقت الحـاضر أرضاً خصبة لوقوع الأزمات والكوارث نتيجة الآثار السـلبية لأنشطتها، أو التغيرات الفجائية السريعة والمتلاحقة وعدم القدرة على سرعة التكيف معها. لـذا أصبح لزاماً على المنظمات أن تطور قدرتها وإمكانياتها لمواجهة الأزمات والكوارث التي تتعرض لها. ومن هنا أصبح اسـتخدام تقنيات إدارة الأزمات والكوارث وأساليبها في الوقت الحالي، ذا أهمية بالغة لتحقيق النجاح الإداري والمحافظة على البقاء التنظيمي.

وتتعامـل إدارات الأزمات والكـوارث مع الأزمة أو الكارثة قبـل حدوثها؛ فهي تتضمن اكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تتنبأ بقرب حدوث الأزمة أو حتى توقع حدوث الكارثة، وتوصيل تلك الإشارات للتخطيط والإعداد لمواجهة الأزمة والتعامل معها وقت حدوثها، كما تتضمن الأنشـطة اللاحقة عـلى حدوث الأزمة أو الكارثة ومواجهتها والتخطيط لاسـتعادة النشـاط والتعلم واسـتخلاص الدروس المسـتفادة. ومن هذا المنطلق، تتضح أهمية تبنِّى المنهج العلمي المنظم والمتكامل لإدارة الأزمات والكوارث.

وقـد بدأ الاهتمام بإدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السـعودية بعد أحداث سيول مدينة جدة عام ٢٠٠٢ م وغيرها من الأحداث والكوارث، مما لا يتسع المجال لذكرها، مما سـاهم بشـكل كبير في السـنوات الأخيرة في تغيير مفهوم إدارة الأزمات والكوارث عن المفهوم السابق.

٢/١- مشكلة البحث وأهميته:

تعمـل الأجهزة والمؤسسـات الحكوميـة المعنية بالمملكة العربية السـعودية، لاسـيما الوزارات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها وما تقدمه من خدمات في بيئة متغيرة تتأثر بالعديـد من العوامل والمتغيرات- والتي قد تشـمل أنماطاً وأنواعاً مختلفة من المشـكلات والمخاطر، التي قد تتطور إلى حالات من الأزمات والكوارث– على مواجهة الأزمات التي قد تحدث بالمملكة والتعامل معها للتخفيف من أضرارها وتبعاتها بما يحقق المصلحة العامة.

لـذا كان من الأهمية القصوى وجود حالة من الإيمان والوعي العام في بيئة العمل لهذه الوزارات بطبيعة إدارة الأزمات والكوارث (الدليمي، ٢٠١٢ – CarmeliK, 2008)، بالإضافة للسـعي الدائم لضـمان وجود جميع عناصرها ومقوماتها المختلفـة، كذلك وجود منظومة إدارية واضحة وفاعلة للتعامل مع هذه الأزمات والكوارث وحسـن إدارتها بشـكل سـليم

وإيجابي، متضمنةً العمل بمنهجية علمية تشمل في طياتها تحديد أنواع ومستويات المخاطر والأزمات والكوارث المحتملة، ومحاولة التعرف على أسـبابها والعناصر المؤثرة فيها، وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تواجهها (سالم، ٢٠١٥).

ولإحداث مسـاحة التطوير وزيادة الفاعليـة المطلوبة لمنظومة إدارة الأزمات والكوارث بوزارات المملكة العربية السـعودية، كان لزاماً الوقوف على واقع هذه المنظومة في الوقت الراهـن، وذلك لبيان: هل تتوافر درجة الوعي والإيمـان الكافي بدور وأهمية إدارة الأزمات والكوارث؟ هل يوجد مفهوم علمي واضح لإدارة الأزمات والكوارث لدى قيادات ومسـئولي الوزارات محل الدراسة؟ وهل توجد كيانات أو أي شكل من أشكال التنظيم الإداري المعني والمختص بإدارتها؟ وما هو مستوى توافر عناصر ومقومات وجوانب هذه المنظومة الإدارية؟ وهل تواجهها أي صورة من صور التحديات أو المعوقات التي تحد من فاعليتها أو تؤثر سلباً على نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة من عملها؟

وفي ضوء الاستفسارات السابقة والتي تسعى الدراسة من خلالها للوقوف على واقع إدارة الأزمات والكوارث بوزارات المملكة العربية السعودية، فقد تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي: ما هو واقع إدارة الأزمات والكوارث في وزارات المملكة العربية السعودية؟

٣/١- أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى:

١- التعرف على مدى توافر مفهوم علمي واضح لإدارة الأزمات والكوارث لدى قيادات ومسئولي الوزارات محل الدراسة، ومدى الفصل بين المفهومين والأنشطة والمهام المتعلقة بهما.

٢- التعرف على وجود كيانٍ إداري (إدارة – قسم – وحدة – شعبة – مركز - لجنة مكلفة – فريق عمل)، يمارس بشـكل مباشر أو غير مباشر أنشطة ومهام إدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراسة من عدمه.

٣- التعرف على الأسـباب التي أدت إلى عدم إنشـاء كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث وسـبل التعامل معهـا (في حال عدم وجود الكيان الإداري الممارس لأنشـطة ومهام إدارة الأزمات والكوارث).

٤- التعـرف على مـدى توافر العناصر والمقومـات المادية والتقنيـة والبشرية للتعامل مع الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراسة.

٥- التعرف على جوانب منظومة إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة.

٦- التعـرف على المعوقات التي قد تواجه منظومة إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة وسبل التعامل معها.

٧- تقديم التوصيات التي تساهم في تطوير واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة.

٤/١- تساؤلات البحث:

يقـدم البحث مجموعة من الأسـئلة، تمثل الإجابة عنها تحقيقـاً لأهداف البحث وذلك كالتالي:

١- هل يتوافر مفهوم علمي واضح لإدارة الأزمات والكوارث لدى الوزارات محل الدراسة؟

٢- هل هناك فصل واضح بين مفهومي إدارة الأزمات والكوارث وما يتعلق بهما من أنشطة ومهام؟

٣- هل يوجد لدى الوزارات محل الدراسـة في المملكة العربية السـعودية كيانات إدارية، تمارس أنشطة ومهام إدارة الأزمات والكوارث والتعامل معها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة؟

٤- ما هي الأسباب التي تحول دون توافر كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث وسـبل التعامل معها (في حال عدم وجود الكيان الإداري الممارس لأنشـطة ومهام إدارة الأزمات والكوارث)؟

٥- هـل تتوافر المقومات المادية والتقنية والبشريـة اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث وحسن إدارتها بتلك الوزارات؟

٦- هـل يتوافر نظام لإدارة الأزمات والكوارث في وزارات المملكة العربية السـعودية، وفق المنهج العلمي للتعامل مع الأزمات والكوارث وحسن إدارتها؟

٧- هل توجد معوقات تواجه منظومة إدارة الأزمات والكوارث في هذه الوزارات؟

٥/١- مصطلحات البحث:

١/٥/١- أولاً: مفهوم الأزمة:

تختلف تعريفات الأزمة تبعاً لاختلاف المفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي وذلك كما يلي:

- الأزمة: "هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية، تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة" (الشعلان، ٢٠٠٢).
- كما يعرف قاموس رندام الأزمة بأنها: "ظرفٌ انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير" (Comfort , 2007).

أمـا الأزمة من وجهة نظـر الإدارة: فهي تعبر عن موقف وحالـة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسـة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث وتتشـابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته في السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية (الخضيري، ١٩٩٠).

ويقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة" (عليوة، ٢٠٠٢).

أما الأزمة من الناحية السياسية، فتعرف على أنها : "حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السـياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصاديا، أو ثقافياً" (الدويك، ٢٠١٧).

ومن الناحية الاقتصادية فهي تعني: "انقطاع في مسـار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي" (هلال، ٢٠٠٤).

وبناءً على ذلك، فقد أقر البحث تعريفاً للأزمة على أنها:

"حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسـيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قِبل المنظمة وفي الوقت المحدد" (الجديلي، ٢٠١١).

ومن خلال التعريف الســابق، تم تحديد المؤشرات التاليــة لتُكوِّن معطيات تدل على وجود الأزمة من عدمه، وذلك كما يلي:

١- وجود حالة غير عادية خارجة عن التحكم والسيطرة.

٢- توقف الحركة المعتادة والطبيعية للعمل في المنظمة أو هبوطها إلى درجة غير معتادة.

٣- وجود خلل وتوتر في العلاقات داخل المنظمة أو بين المنظمة ومحيط عملها في المجتمع.

٤- موقف حرج معين يستدعي الحاجة إلى اتخاذ قرار.

٥- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.

٦- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.

وتعــرف إدارة الأزمات على أنها: "فن إدارة الســيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنــع القرارات، ســواء على المســتوى الجماعي أو الفــردي؛ للتغلب عــلى مقومات الآلية البيروقراطيــة الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهــة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة، وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها" (الهاشم، ٢٠٠٦).

٢/٥/١- ثانياً: مفهوم الكارثة:

هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون أزمة بحد ذاتهــا. وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت بالفعل، ونتج عنها ضرر في الماديات أو غيرها أو في كليهما معاً.

وقد عرفت الكارثة على أنها:

"حــدثٌ مفاجئ غالباً مــا يكون بفعل الطبيعة، ومن ســماته السرعة في تتابع الأحداث وشدة القُوة وفقدان السيطرة والقصور في التحليل" (الكتروسي، ٢٠١٧).

أو هي "تغير مفاجئ حاد الأثــر يحــدث بسبب تغيرات متواصلة في القُوى، يكون من نتائجهــا انهيار التــوازن" أو هي "حالة مدمــرة ينتج عنها أضرار ســواء في الماديات أو غير الماديات أو كليهما معا" (عليوة، ٢٠٠١).

- **إدارة الكوارث:** "هي كافة الوســائل والإجراءات والأنشــطة التي تنفذ بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الكارثة، وأثنائها، وبعد وقوعها" (الهاشم، ٢٠٠٦).

وقد استقرت الدراسة على تعريف الكارثة على أنها:

"حدث جسيم يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية، ويؤثر على سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات" (كامل، ١٤٢٤ هـ).

ومن خلال التعريف السابق، تم تحديد المؤشرات التالية لتكوّن معطيات تدل على وجود الكارثة من عدمه، وذلك كما يلي:

١- وجود حالة أو حدث جسيم خارج عن التحكم والسيطرة.

٢- توقف الحركة المعتادة والطبيعية للعمل في المنظمة أو هبوطها إلى درجة غير معتادة وكبيرة.

٣- وجود خسائر مادية وبشرية كبيرة.

٤- وجود ارتباك وعجز في التنظيمات الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية.

٥- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.

٦- وجود حالة من الفوضى في الأداء والتضارب في الأدوار على مختلف المستويات.

٣/٦/١- الفرق بين الأزمة والكارثة إجرائياً:

١- الأزمة أعم وأشمل من الكارثة؛ فكلمة الأزمة تعني: الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية. أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات، والتي غالباً ما تكون ناتجة عن ظواهر طبيعية كالسيول أو الزلازل والبراكين، أو بشرية كالحروب.

٢- للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً. أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون.

٣- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق. أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

٤- الأزمات غالباً ما تكون تصاعدية، في حين أن الكوارث غالباً ما تكون مفاجئة بشكل كامل.

٥- الأزمات يمكن التنبؤ بها، في حين يصعب التنبؤ بالكوارث.

٦/١- حدود البحث:

وتشمل حدود البحث كلاً من:

١/٦/١- الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث في تناوله لتقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية على المحاور التالية:

١- مدى توافر مفهوم علمي واضح لإدارة الأزمات والكوارث لدى قيادات ومسئولي الوزارات محل الدراسة، ومدى الفصل بين المفهومين والأنشطة والمهام المتعلقة بهما.

٢- مدى توافر كيان إداري يمارس بشكل مباشر أو غير مباشر أنشطة ومهام إدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراسة، والأسباب التي أدت إلى عدم إنشاء كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث وسبل التعامل معها (في حال عدم وجود الكيان الإداري الممارس لأنشطة ومهام إدارة الأزمات والكوارث).

٣- مدى توافر العناصر والمقومات الأساسية لإدارة الأزمات والكوارث بهذه الوزارات، سواء المادية والتقنية منها أو البشرية.

٤- التعرف على الجوانب المختلفة لمنظومة إدارة الأزمات والكوارث بها، وما تشمله من: (الجانب المعرفي والثقافي والقانوني، جانب توافر المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الجانب التنظيمي والإجرائي، الجانب الإشرافي والرقابي، الجانب التخطيطي والإستراتيجي، والجانب التنسيقي وعمليات الاتصال).

٥- التعرف على مدى وجود وتأثير أي من المعوقات التي قد تواجه إدارة الأزمات داخل هذه الوزارات بالمملكة العربية السعودية؛ وذلك لأنها أكثر المحاور التي أشارت إليها الأدبيات في تحديد محاور ومنظومة ومقومات إدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات الحكومية.

٢/٦/١- الحدود البشرية:

- اقتصر البحث على قيادات ومساعدي قيادات الوزارات محل الدراسة أو من ينوب عنهم.
- بالإضافة لمسؤولي وموظفي الكيانات الإدارية التي تمارس أنشطة ومهام إدارة الأزمات والكوارث (حال وجودها) في وزارات المملكة العربية السعودية الإحدى وعشرين.

٣/٦/١- الحدود المكانية:

يشمل البحث وزارات المملكة العربية السعودية الإحدى وعشرين والموجودة بالرياض.

٤/٦/١- الحدود الزمانية:

تم إجراء البحث الميداني خلال الفترة من بداية شهر رمضان ١٤٣٧ هـ إلى رمضان ١٤٣٨هـ، والتي لم تشهد بدورها أي تعديلات على عدد وطبيعة عمل ومسؤولية بعض الوزارات من حيث الدمج أو الإلغاء والاستحداث لبعض الوزارات، بل كانت في الفترة التالية لذلك.



الفصل الثاني
مراجعة الأدبيات

يتناول هذا الفصل مراجعة الأدبيات، والتي تشمل العناوين كافةً، والموضوعات الفرعية التي يغطيها البحث والتي سبق نشرها في الدراسات والبحوث السابقة وكذلك المراجع العلمية. ويشتمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث: يتناول الأول منها مفهوم إدارة الأزمات والكوارث وما يتعلق بهما من مفاهيم وموضوعات مثل أنواع الأزمات والكوارث وأسباب نشوء كل منها، والعديد من الموضوعات الأخرى التي تغطي بشكل مفصل هذا الإطار. أما المبحث الثاني، فهو يعطي نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة والذي يتكون من وزارات المملكة العربية السعودية البالغة إحدى وعشرون وزارة؛ وذلك لإعطاء تصورٍ واضح عن طبيعة عمل كلٍ منها للباحثين والقراء الذين سيتسنى لهم الاطلاع على هذا البحث وخاصة من خارج المملكة العربية السعودية.

وينتهي الفصل بالمبحث الثالث، والذي يغطي الدراسات والبحوث السابقة - العربية منها والأجنبية- والتي تناولت موضوعات إدارة الأزمات والكوارث، لإعطاء الباحثين والقراء صورة تفصيلية لبعض ما تم إنجازه من أعمال في هذه الشأن من الإنتاج العلمي العربي وغير العربي.

المبحث الأول: إدارة الأزمات والكوارث:

١/٢- مقدمة:

اعتبر كلٌّ من Drennan و McConnell (٢٠٠٧)، أن مفاهيم الأزمة والكارثة وما يرتبط بهما من علوم ومسارات ومجالات إدارية على المستويات كافةً، بما فيها مستوى الأفراد أو المؤسسات أو حتى الدول من المفاهيم والمجالات التي أصبحت واسعة الانتشار في العالم حديثاً، قد أصبحت تمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة، بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية، بل إن مصطلحي الأزمة والكارثة أصبحا من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية والتنظيمية والدولية (Coombs, 2007).

كما يرى Klann (٢٠٠٣) أن الدول ومؤسســاتها العاملة ســواء في القطاعات الاجتماعية، الخدمية، الاقتصادية، الأمنية والسياســية تعمل وتتفاعل داخليا وخارجيا مع ما تواجهه هذه الــدول ومجتمعاتها مــن تحديات وصعوبات قــد تتطور، لتبرز من خلالهــا صورة من صور الأزمات أو حتى تحدث بها كارثة ما، وما يســتلزم ذلك من وجود إطار تنظيمي وإداري مهيأ ومجهز بالأدوات والإستراتيجيات والخطط والوسائل المختلفة؛ للتعامل مع مثل هذه المواقف ومواجهتها، مثل المساعدة على الخروج منها أو التقليل من آثارها السلبية. لذا فقد كان لزاماً أن يتم الاهتمام بدراسة مفاهيم وجوانب وخصائص الأزمات والكوارث، والأسباب التي تؤدي إلى نشوئها ومراحلها المختلفة وخطط وإستراتيجيات مواجهتها وإدارتها (Jaques, 2010).

٢/٢- مفهوم الأزمة:

أوضح كلٌّ من Seeger و Reynolds (٢٠١٢)، أن الأزمات تختلف تعريفاتها ومفاهيمها تبعــاً لاختــلاف المفهوم الاجتماعي والســياسي والاقتصادي، كما تختلف تبعــاً لتعدد أنواع الأزمــات وأســبابها وتصنيفاتها المختلفة؛ فقــد تكون أزمات ناتجة عــن عوامل طبيعية أو بشرية.

تعرف الأزمة لغوياً بأنها: الشدة والقحط (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤). والأزمة هي المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم (الرازي، ١٩٦٧). وفي قاموس Webster تعرف الأزمة على أنها: "فترة حرجة وغير مستقرة أو خلل في الوظيفة"(مسك، ٢٠١١).

كــما ذكر أبو فارة (٢٠٠٩) أن الأصول الأولى لاســتخدام كلمة أزمة تعود إلى علم الطب الإغريقي القديم، وقد كانت هذه الكلمة تســتخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، ووجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، ويترتب على هذه النقطة، إما شفاء المريض خلال مــدة قصيرة أو موته. وقد اعتبرهــا McConnell (٢٠٠٣: ٣٩٣) "مجرد كلمة يقولها الأفراد معلقين عليها مجموعة معينة من الظروف الاجتماعية، في محاولة للفت الانتباه إلى حقيقة أن شيئاً خارجاً عن المألوف يحدث، مما يأخذنا بعيداً عن الدور أو الحالة المرغوب الوصول إليها في العمل أو غيره".

وقد عرف عليوة (٢٠٠٢) الأزمة من الناحية الاجتماعية بكونها: "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يســتلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات

جديـدة أكثر ملاءمة". كما عرفها العـزام (٢٠٠٤) بأنها: توقُف لأحـداث المنظمة المتوقعة واضطراب للعادات والعرف، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن وتكوين عادات أكثر ملاءمةً للأوضاع الجديدة التي فرضتها أحداث الأزمة.

أما الأزمة من الناحية السياسـية فهي: "حالة أو مشـكلة تأخذ بأبعاد النظام السـياسي وتسـتدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله، سواء كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصاديا، أو ثقافياً" (الدويك، ٢٠١٧).

أمـا هلال (٢٠٠٤) فقد عرف الأزمة من الناحية الاقتصادية على أنها: "انقطاع في مسـار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج، أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي". كـما عرفها البـاز (٢٠٠٢) بأنها: وضع اقتصادي عارض يؤثّر عـلى تحقيق الأهداف القومية، ينشأ من وضع اقتصادي عالمي أو إقليمي أو داخلي، ويحتاج إلى بذل كل الجهود لاجتيازه.

أما الأزمة من الناحية الإدارية، فقد عرفها الخضيري (١٩٩٠) بأنها: "موقف تواجهه إدارة المنظمة، تتسـارع فيه الأحداث وتتشابك معه الأسـباب بالنتائج، يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم بما يجري من أحداث داخل المنظمة وخارجها، مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة ومستقبلها".

كما عرف Bieber (١٩٩٨) الأزمة بأنها: "نقطة تحول في أوضاع غير مسـتقرة، ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارهـا". كذلك تعرف الأزمـة إدارياً على أنها: "حدث غـير متوقع يهدد الأهداف التنظيمية ذات الأولوية أو الأهمية العالية للمنظمة في الوقت والمكان غير المناسـبين، مما يؤثر سلبياً على أدائها ومخرجات عملها" (Adkins, 2010).

أما من الناحية الإدارية، فإن الأزمات تعرف بأنها: "حدث استثنائي مفاجئ وعنيف يدفع المنظمـة لحالة من الفـوضى، والتي قد تتطور لحالة تخريب للمنظمة وعملها في حال عدم وجود إجراءات حاسمة وفاعله لعلاجها" (Victor et al, 2005: 1).

وعليه، يمكن تحديد مجموعة من المؤشرات التي تدل على وجود أزمة كما يلي:

١- وجود حالة غير عادية خارجة عن التحكم والسيطرة.

٢- توقف الحركة المعتادة والطبيعية للعمل في المنظمة أو هبوطها إلى درجة غير معتادة.

٣- وجود خلل وتوتر في العلاقات داخل المنظمة أو بين المنظمة ومحيط عملها في المجتمع.

٤- موقف حرج معين يستدعي الحاجة إلى اتخاذ قرار.

٥- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.

٦- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.

وقد استقرت الدراسة على تعريف الجديلي (٢٠١١) للأزمة على أنها:

"حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسـيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قِبل المنظمة وفي الوقت المحدد".

٣/٢- أنواع الأزمات والكوارث:

اتفق الجديلي (٢٠١١) مع Massey & Larson (٢٠٠٦) في أن استيعاب الأزمات بغض النظر عن مستواها من حيث الشده والآثار وكذلك طريقة التعامل معها ومواجهتها، يعتمد بشـكل كبير على درجـة الإلمام والمعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمـة. وتتعدد أنواع الأزمات بتعدد وتباين وتنوع وتشـعب وتداخل مجالات الحيـاة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسـية. وعلى الرغم من هذا التعدد والتنوع في الأزمات، والتي تحدث فيها الكثير من العلـماء والباحثـين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة.

وقد صنف الشعلان (٢٠٠٢) أنواع الأزمات وفقاً للعديد من المعايير، وذلك كالتالي:

أ- من حيث طبيعة الحدوث:

حيث قسمها إلى قسمين:

- أزمة بفعل الإنسـان: وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل: التهديد بالغزو العسكري، وعمليات الإرهاب.
- أزمـة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للإنسـان في حدوثها مثل: الزلازل، والبراكين، والجفاف (Gilpin & Murphey, 2008).

ب- من حيث المستهدف بالاعتداء:

- اعتداء على شخصيات.
- اعتداء على ممتلكات.

ج- من حيث الهدف:

- إرهاب الطرف الآخر، كتفجير الطائرات دون تحديد مطالب.
- الابتزاز، كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة (Laufer, 2007).

د- من حيث مسرح الجريمة:

- أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث، كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة الهبوط في مطار ما للتزود بالوقود.
- أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذي وقعت فيه.

هـ- من حيث المصدر:

- أزمة مصدرة، كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر.
- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت سياسية أو غيرها (الشعلان، ٢٠٠٢).

و- من حيث العمق:

- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.
- أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير.

ز- من حيث التكرار:

- أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث.
- أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة.

ح- من حيث المدة:

- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة (Cavanaugh, 2006).

ط- من حيث الآثار:

- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مادية: وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.
- أزمــات ذات آثار وخســائر معنويــة: وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشــخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها.
- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

ك- من حيث القصد:

- أزمات عَمْديه تحبكها إحدى القُوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.
- أزمات غير عَمْديه، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير.
- أزمات تكون قضاءً وقدراً، لا حيلة للإنسان فيها (Laufer, 2007).

ل- من حيث مستوى المعالجة:

- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة أو مُنشأة بعينها، وتتطلب معالجةً محلية.
- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها.
- أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية.

م- من حيث المظهر:

- الأزمة الزاحفة: وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوســة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها.
- الأزمة العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوِّي.
- الأزمــة الصريحــة العلنيــة أو المفتوحة: وهي أزمــة لها مظاهرهــا الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها (الشعلان، ٢٠٠٢).

- الأزمــة الضمنية أو المســترة: وهي مــن أخطر أنواع الأزمات وأشــدها تدميراً للكيان الإداري؛ فهي أزمة غامضة في كل شيء ســواء في أســبابها، أو عناصرها، أو أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها.

كــما اتفق الخضيري (٢٠٠٣) مع الشــعلان (٢٠٠٢) في تصنيفــه للأزمات، إلا أنه أضاف أبعاداً ومعايير أخرى لتصنيفها، وذلك كالتالي:

أولاً- تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين:

- الأزمة في مرحلة الميلاد.
- الأزمة في مرحلة النمو.
- الأزمة في مرحلة النضج.
- الأزمة في مرحلة الانحسار.
- الأزمة في مرحلة الاختفاء.

ثانياً- تصنيف الأزمات من حيث شدتها:

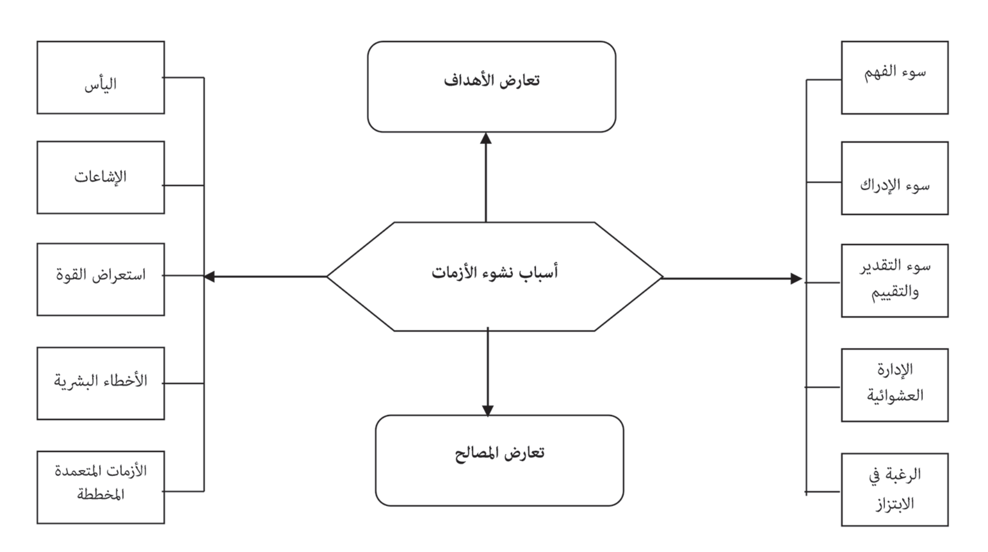
- أزمات عنيفة جامحة يصعب مواجهتها، وهي أزمات تحدث فجأة وبشــكل عنيف وتأخذ طابع التفجير المدوِّي.
- أزمات خفيفة هادئة يسهل مواجهتها، وهي أزمات سطحية غير عميقة وهامشية التأثير.

ثالثاً- تصنيف الأزمات من حيث الشُّمول والتأثير:

- أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة.
- أزمات خاصة تنحصر في جزءٍ أو أكثر من جزء.

٤/٢- أسباب نشوء الأزمات والكوارث:

يــرى الجديلي (٢٠١١) أن لكل أزمة مقدمات وشــواهد تدل عليها وتشــير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووُســطى، ونهائية تعززها، ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات. كما أوضح الخضيري (٢٠٠٣) ومن خلال الشكل التالي أسباب نشوء الأزمات.



شكل رقم(١): أسباب نشوء الأزمات والكوارث

المصدر: الخضيري، محسن أحمد، " إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط٢، ٢٠٠٣م، ص ٦٦.

أ- سوء الفهم:

اعتبر كلٌّ من .Seeger et al (٢٠٠٣) و .Ulmer et al (٢٠٠٧) أن سوء الفهم ينشأ عادة من خلال جانبين هامين هما:

- المعلومات المبتورة.
- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

ب- سوء الإدراك:

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية؛ فهو يمثل مرحلة استيعاب وفهم المعلومات المتحصل عليها والحكم على الأمور من خلالها. فإذا كان هذا الإدراك غير سليم أو مشوشاً بشكل طبيعي أو متعمد، فإنه بالتالي يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار

الأزمة. ومشــكلة أخرى بالنســبة للمعلومات، هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية، أو ما يعرف باسم: منطق الميول النفسية Psycho Logic، فيتقبل المرء من هذه المعلومــات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهــل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه، كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة (العماري، ١٩٩٣).

ج- سوء التقدير والتقييم:

يمثــل ســوء التقدير والتقييم أكثر أســباب حدوث الأزمات أيــاً كان المجال، وخاصة في المجالات العسكرية.

وينشأ سوء التقدير المتعلق بالأزمة من خلال جانبين أساسيين هما:

- المغالاة والإفراط في الثقة ســواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

د- الإدارة العشوائية:

يرى الخضيري (٢٠٠٣) أن الإدارة العشــوائية والتي تتخللها الأهواء والأمزجة مما يتنافى مع أي مبادئ علمية، تتصف بالصفات الآتية:

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.
- عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.
- عدم التوافق مع روح العصر.
- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.
- قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.
- عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً؛ لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته.

هـ- الرغبة في الابتزاز:

تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب؛ وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم (الجديلي، ٢٠١١).

و- اليأس:

ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير؛ حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار (هلال، ٢٠٠٤).

ز- الإشاعات:

من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها بشكل معين. وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة (الخضيري، ٢٠٠٣).

ح- استعراض القوة:

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية، ويطلق عليه أيضاً مصطلح: "ممارسة القوة" واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين، سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنين معاً (عليوة، ٢٠٠٢).

ط- الأخطاء البشرية:

وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل. وتتمثل تلك الأخطاء في: عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب (الخضيري، ٢٠٠٣).

ك- الأزمات المخططة:

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن إحداث أزمة من خلالها (Gilpin & Murphey, 2008).

ل- تعارض الأهداف:

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف، خاصة إذا جمعهم عمل مشترك؛ فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الأخر (الشعلان، ٢٠٠٢).

م- تعارض المصالح:

يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة (Cavanaugh, 2006; Laufer, 2007; Gilpin & Murphey, 2008).

ويضيف الهميم (٢٠٠٤) أن لكل أزمة سبب نشوء؛ حيث إن هناك:

- أزمات نشأت بسبب وباء مرضي.
- أزمات نشأت بسبب تناقص وجود.
- أزمات نشأت بسبب اختلاف الدين.
- أزمات نشأت بسبب احتقان التاريخ بترسبات الماضي.
- أزمات نشأت بسبب ثأر دولي.
- أزمات نشأت بسبب نظام جديد لا يحسن السيطرة على وسائل القوة.

في حين يرى الصيرفي (٢٠٠٨) أن أسباب نشوء الأزمات هي:

أولاً- البيئة الخارجية والمتمثلة في:

- المنافسين، كقيام المنافسين بتوفير خدمات أفضل تؤدي إلى جذب المستفيدين إليهم.
- الضغوط الحكومية والنقابية، كتخصيص ميزانية من قبل الحكومة لمستشفى أو جامعة تكون غير كافية للتشغيل.
- المبادئ والقيم السائدة.
- الكوارث الطبيعية، مثل الزلازل والبراكين والأعاصير، وهي لا دخل للإنسان بها.

ثانياً- البيئة الداخلية والمتمثلة في:

- خصائص الأفراد والمديرين؛ حيث إن خصائص الأفراد لها دور كبير في نشوء الأزمات، فبعضهم لا يتمتع بالمقدرة على التعامل مع المشكلات البسيطة، ولا يمكنهم أخذ قرارات سليمة، وبالتالي تؤدي إلى نشوء أزمة (عبد العال، ٢٠١٧).
- الجمود والتكرار أو البحث عن الحلول السهلة.
- المعلومات الخاطئة أو الناقصة.
- ضعف الإمكانات المادية والتكنولوجية والبشرية.
- التهوين من الأزمات وعدم أخذها بعين الاعتبار، مما يؤدي إلى تفاقمها وعدم السيطرة عليها.
- انعدام الثقة.
- التسرع في اتخاذ القرارات، وبالتالي تكون قرارات غير سليمة وغير دقيقة، وقد تكون سبباً في تفاقم الأزمة وليس الحد منها.
- عدم فعالية الاتصالات بين أجزاء المؤسسة بعضها ببعض وبين المؤسسات الأخرى ذات العلاقة، وأيضا ضعف الاتصال بين الأفراد والمسؤولين.
- ضعف القيادات.

٢/٥- خصائص الأزمة:

اعتبر بوين وآخرون .Boin et al (٢٠٠٥) أنه بالرغم من اشتراك الأزمات جميعاً في العديد من الصفات والخصائص العامة، إلا أنها من الطبيعي أن تختلف فيما بينها في المسببات أو الآثار أو المدى الزمني وغيرها من العناصر والخصائص الأخرى. كذلك أوضح الشعلان من قبل (٢٠٠٢) أن كثيراً من الخبراء والباحثين ومن بينهم لويس كمفورت .L Komfort، يرون أنه لاعتبار الموقف الخطير الذي تواجهه المنظمة أو الكيان الإداري كأزمة، فلابد من توافر مجموعة من الخصائص أو الشروط التي تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها، وهو ما اتفق عليه أيضاً كل من (McConell and Drennan, 2006; Rollo & Zdziarski, 2007)، وذلك كما يلي:

- عامل الشك أو عدم التأكد Uncertainty.
- عامل التفاعل Interaction.
- عامل التشابك والتعقيد Complexity.

ويضيف الصباغ (١٩٩٧) إلى الخصائص الســابقة: أن الأزمة تســاعد على ظهور أعراض سلوكية مرَضية مثل: "القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء".

أما عليوة (٢٠٠٣) فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي:

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد، ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، كما أن مديري الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ضغــط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قــرارات صائبة وسريعة، مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

٦/٢- دورة تطور الأزمة والكارثة ومراحلها المختلفة:

نظــراً لكون الأزمات ظاهــرة من الظواهر الاجتماعية، لذا ينطبــق عليها ما ينطبق على باقي الظواهر الاجتماعية الأخرى من حيث إنها تتسم بالديناميكية والتغير؛ حيث يوجد لها مراحل تطور يمكن أن نطلق عليها دورة للحياة متعددة المراحل، حيث تمر الأزمات بالعديد من مراحل التطور بدءاً من النشــأة أو الميلاد وانتهاءً بمرحلة الاختفاء. وفهم واستيعاب هذه

الــدورة يمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بهــا من جانب متخذ القرار الإداري؛ فمن خلال هذا الفهم والدراســة والتحليل المســتمر يمكــن التنبؤ بالمراحل التي تمــر بها الأزمة، وبالتالي إيجاد الوسائل والطرق التي تمكّننا من التعامل معها بفاعلية. فكلما كان متخذ القرار سريــع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمــة أو بتكوُّن عواملها، كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية (العمري، ٢٠١٤).

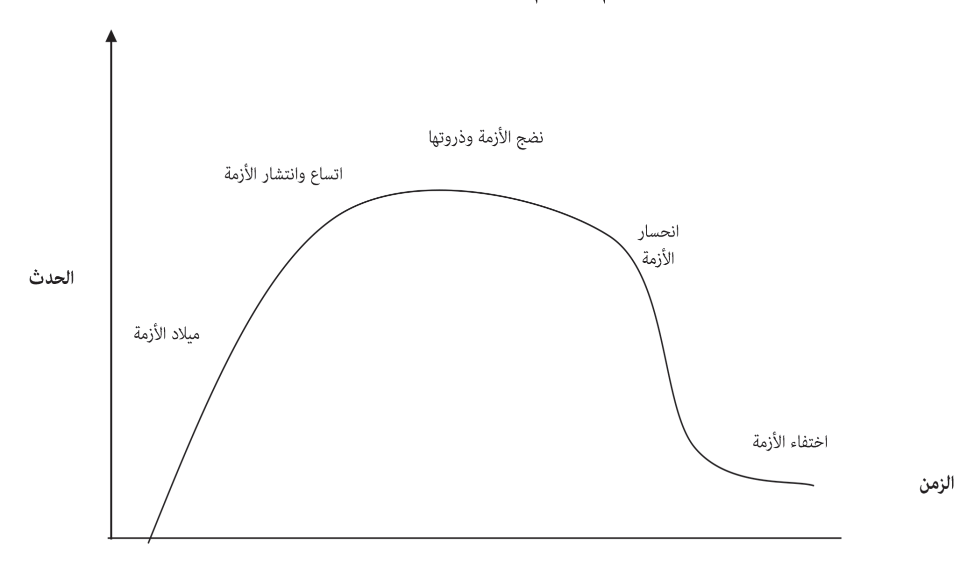
ويرى بعض الباحثين أن الأزمة تمر بعدة مراحل متسلســلة؛ فقد أوضح مســك (٢٠١١) وبالاتفاق مع Fink (١٩٨٦) أن دورة حياة الأزمات تتبع المراحل التالية:

١- مرحلة ما قبل الأزمة: حيث يكون هناك إشارات لاحتمال وقوع الأزمة.

٢- مرحلــة تفاقم الأزمة: حيث تنمو الأزمة وتتفاقم نتيجة لخلل في البيئة التي حدثت فيها الأزمة، مثل ضعف شبكات الاتصال بين الإدارات ومواقع العمل.

٣- مرحلة إدارة الأزمة: ويطلق عليها أيضا مرحلة احتواء الأزمة، ويتم فيها الاعتراف بالأزمة وتخصيص موارد معينة وفريق من أجل التعامل مع الأزمة.

٤- مرحلة ما بعد الأزمة: حيث يتم تقييم آثار الأزمة وأخذ الدروس والعبر.



شكل رقم(٢): مراحل حياة الأزمة

كما يذكر الصيرفي (٢٠٠٨) أن الأزمة تمر في أربع مراحل، هي:

١. المرحلة التحذيرية: حيث يكون هناك شيء يلوح في الأفق وينذر بموقف غير محدد المعالم.

٢. مرحلة نشوء الأزمة: عندما لا تنتبه المنظمة إلى خطورة الأزمة، وهي من مرحلتها التحذيرية، فإن الأزمة سوف تنمو وتشتد وتتعاظم بشكل متسارع.

٣. مرحلة الانفجار: إذا لم تتمكن المنظمة من التحرك في المرحلة السابقة أو أخفقت في اتخاذ القرار المناسب، فإن المنظمة سوف تتعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والشدة.

٤. مرحلة الانحسار: هنا تبدأ الأزمة بالانحسار وتتلاشى؛ لأنها تفقد القوى الدافعة أو المولدة لها أو العوامل التي أدت إلى حدوثها، وتعود المنظمة إلى حالة التوازن الطبيعي قبل وقوع الأزمة، أو على نحو أفضل منه.

في حين يرى ماهر (٢٠٠٦) أن مراحل الأزمة على الشكل التالي:

١- مرحلة ما قبل الأزمة: حيث تبدأ هذه المرحلة عند ظهور قصور في الأداء الوظيفي، وهي بذلك تُبرز بعض الإشارات التحذيرية لاحتمال وقوع الأزمة في المستقبل.

٢- مرحلة الأزمة: يطلق عليها أيضا مرحلة الخلل والاضطراب، ويقع حدث مفاجئ يبرز الأزمة ويشير إليها.

٣- مرحلة ما بعد الأزمة: وتظهر في هذه المرحلة النتائج التي خلَّفتها الأزمة؛ إذ من الممكن أن تكون النتائج مدمرة تشبه ما يخلفه إعصار أو زلزال. ومن جهة أخرى، من الممكن أن تكون النتائج مشابهة للشعور بالراحة بعد النجاة من حادث.

من جميع ما سبق يمكننا القول: إن الأزمات تمر في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها. وبالرغم من وجود اختلافات بين الباحثين حول عدد ومسميات كل مرحلة من مراحل التطور، إلا أنه اختلاف في المسميات وليس اختلافاً في المضمون. وبالتالي يمكن استخدام دورة حياة الأزمة بالتكهن بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من المراحل، والاستفادة من ذلك بالتدخل في الوقت المناسب للعلاج والتعامل معها بكفاءة.

٢/٧- آثار الأزمات:

يــرى بعــض الباحثين أن الأزمة تترك وراءها آثاراً، إما أن تكون ســلبية أو تكون إيجابية حســب طبيعة التعامل مع الأزمة وكيفية إدارتها؛ حيث اتفق مســك (٢٠١١) مع الصيرفي (٢٠٠٨) عــلى وجود مجموعة من الآثار الإيجابية والســلبية التي تخلــف الأزمات، والتي تتوقــف في تأثيرها على مســتوى كفاءة الإدارة في المنظمة وعــلى فهم وإدراك أبعاد الأزمة، وبالتالي الكفاءة في التعامل معها ومواجهتها، وذلك كما يلي:

أولاً- الآثار الإيجابية للأزمات:

- إن الضغــوط التــي تصاحب الأزمات تدفــع الإدارة إلى البحث عن حلــول لمواجهة هذه الأزمات، ويشكل البعض منها مبادرات يمكن البناء عليها لوضع سياسات جديدة للخروج من الأزمات.
- إن الأزمة تمثل تحدياً للسلوك الاعتيادي. وإذا نجحت الإدارة في مواجهة الأزمة، فإن هذا يساعد على الإبداع لديها؛ لابتكارها أساليب وعادات وسلوكيات جديدة غير مألوفة لمواجهة الأزمة.
- توفر الأزمات قدراً هائلاً من الخبرات التي تترك أثراً عميقا في المؤسسة.
- كما تتيح الأزمة الفرصة لظهور كوادر من صانعي ومتخذي القرارات، وتحول بعض الأفراد عن الأعمال التقليدية واقتحام أعمال جديدة، وتؤدي أيضا إلى اكتشــاف عيوب أســلوب العمل الفردي غير المنسق.

ثانياً- الآثار السلبية للأزمات:

- الهروب من مواجهة الأزمة، النكوص والانسحاب، البطء في الحركة، وتهوين الأزمة.
- قد يعزز مناخ الأزمة أفكاراً وســلوكيات ضارة؛ إذ يندفع بعض الناس أو الإدارة إلى ســلوك طرق غير مشروعة للالتفاف حول الأزمة.
- قــد تؤدي كــثرة المعلومات الواردة للإدارة إلى ضعف القــدرة على اتخاذ قرارات صحيحة وحاســمة؛ وذلك لأن كثرة المعلومات عن اللازم يعادل في تأثيره الســلبي قلة المعلومات وعدم كفايتها لاتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.

٨/٢- إدارة الأزمات:

تعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث تحظى باهتمام كبير ومتزايد من جانب الباحثين والخبراء في العلوم الإدارية. وقد نشأ مصطلح إدارة الأزمات كمبحث من مباحث الإدارة العامة، ونال الاهتمام الكبير من جانب المنظمات والمؤسسات الحكومية، كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث والمتغيرات غير المتوقعة والمتلاحقة لإنجاز مهام عاجلة. كما ساهم اهتمام الدول والحكومات في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة في زيادة الاهتمام به، والدفع نحو تطويره والبحث المستمر فيه (Putra, 2009).

ويقصد بإدارة الأزمة هنا: وقوع الأزمة وقوعا فعليّا، مما يتطلب إجراء مجموعة من الخطوات التي تسمح بالرد على الأزمة. وتُعتبر الاتصالات أثناء الأزمة من أهم المتطلبات الّتي تحتاجها إدارة الأزمة. لذا ينبغي الاهتمام بهذا المطلب من قِبل المنظمة، والسعي إلى استعماله من أجل النجاح في مواجهة الأزمة (Coombs, 2007).

٩/٢- مفهوم إدارة الأزمات:

تتعدد مفاهيم إدارة الأزمات وتختلف وجهات النظر حول مفهومها، وهناك اختلاف وتباين من باحث إلى آخر. فقد اختلفت التعريفات بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء؛ إذ إن مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها على قدر المستطاع، وتعظيم الإيجابيات وذلك في الوقت المناسب وبالإجراءات المناسبة (Pearson, 2002).

يعرف الشعلان (٢٠٠٢) إدارة الأزمة بأنها: "عملية إدارية خاصة، من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات، وذلك من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقا الذين يستخدمون مهاراتهم، بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى". كما عرفها عليوة (٢٠٠١) على أنها: "رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي، للتغلب على معوقات الآلية البيروقراطية الثقيلة، التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة، وتخرج المنظمة من حالة الاسترخاء والترهل".

ويــرى مهنــا (٢٠٠٨) أن إدارة الأزمات تعنــي: "كيفية التغلب عــلى الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها". فعلم إدارة الأزمات هــو علم إدارة التوازنــات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيــف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في جميع المجالات.

ويعرفها قطيش (٢٠٠٩) أنها عبارة عن: "تقنية أو أســلوب معين يُستخدم عند مواجهة الحــالات الطارئــة، والتعامل مــع الأزمات التي لا بــد من مواجهتها، والتخطيط لأســلوب المواجهة بشــكل مبكر بناءً على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات".

ويعرف أحمد (٢٠٠٢) إدارة الأزمات بأنها: "نشــاطٌ هادف يقوم على البحث والحصول عــلى المعلومات اللازمة التي تمكّــن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهــات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناســب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة، والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".

في حين يرى عشماوي (١٩٩٦) أن إدارة الأزمة: "عملية إدارية متميزة؛ لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة. وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور".

كما تعني إدارة الأزمة: "التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحــالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظــام يطبق مع هذه الحالات الطارئــة عند حدوثها، بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية" (الأعرجي، ٢٠٠٠).

أمــا توفيــق (٢٠٠٤) فقد عــرف إدارة الأزمات بأنها: "فن القضاء عــلى جانب كبير من المخاطرة، وعدم التأكد بما يســمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك". كما عرفها أيضاً بأنها: "التخطيط لما قد لا يحدث". كما تعرف أيضاً إدارة الأزمات بأنها: "تحســين قدرة المنظمــة على التعامل مع الأزمــات بالمرونة والكفاءة المطلوبة، من خــلال اتخاذ القرارات الضرورية والعاجلة للتعامل معها وحلها" (Lockwood, 2005: 2).

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

- عمليــة إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاســتثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.
- استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.
- تــدار الأزمة بواســطة مجموعة من القــدرات الإدارية الكفؤة والمدربــة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
- تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

١٠/٢- مراحل إدارة الأزمات ونماذجها:

اتفقت عنتور (٢٠١٢) مع مســاعدة (٢٠٠٣) في التوجه إلى أن معظم الأزمات تمر بعدة مراحل، تُمثل كما ســبق التوضيح دورة حياة أو تطور الأزمة، والتي قد يحدث خلالها فشــل من قِبل متخذ القرار في إدارة أي مرحلة من هذه المراحل، ويصبح بذلك مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها. وعلى ذلك فعملية إدارة الأزمات تمر بالمراحل التالية:

أ- مرحلة ما قبل الأزمة:

ترتكز جهود الإدارة فيها على أداء المهام التالية:

١- مسح البيئة واستشعار الأزمات المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل.

٢- جمع المعلومات عن هذه الأزمات أو المشكلات وتقييم درجة خطورتها.

٣- اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع ولادة الأزمة.

٤- أخذ العبرة من خبرات الآخرين.

ب- مرحلة تفاقم الأزمة:

تتفاقم الأزمات من تلقاء نفســها دون الحاجة إلى مســاعدة الإدارة، إلا أن هناك بعض البيئات الإدارية التي تفضلها الأزمات دون غيرها، وتتميز هذه البيئات بالسمات الآتية:

١- ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل.

٢- بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية.

٣- ضعف روح الانتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة.

٤- إهمال دراسة المنافسين وعدم وضوح الأهداف الإستراتيجية.

ج- مرحلة إدارة الأزمة:

ويمكن أن يطلق عليها أيضا مرحلة "احتواء الأزمة"، وهي تشمل المهام التالية:

١- الاعتراف بالأزمة.

٢- تخصيص موارد معينة وفريق بعينه للتعامل المباشر مع الأزمة.

٣- حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة.

٤- وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع.

د- مرحلة ما بعد الأزمة:

وتشمل المهام التالية:

١- التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات، بناءً على التغذية الراجعة من الأزمة الأخيرة بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة؛ للوقاية من الأزمات وإدخال التعديلات على الخطة القائمة.

٢- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية.

٣- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل.

في حين اتفقت عودة (٢٠٠٨) مع الحملاوي (١٩٩٥) في مرور عملية إدارة الأزمات بالمراحل التالية:

أ- اكتشاف الإشارات والتشخيص المبكر:

غالباً ما يكون للأزمة قبل وقوعها بفترة سلسلة من الإشارات والتي يمكن اعتبارها بمثابة الإنذار المبكر، أو المقدمات التي تشير إلى احتمال وقوعها، مما يستلزم أخذها بالاهتمام والجدية الكافية لتلافي أو تقليل الآثار السلبية لهذه الأزمة، أو إهمالها وعدم أخذها بالجدية

الكافية مما قد يعجل بحدوث الأزمة أو لا يمنعها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة.

ويمكن تحسين قدرة المنظمات في هذه المرحلة بالخطوات التالية:

- ضرورة إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المحتملة.
- فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة.
- مكافأة مكتشفي ومبلغي الإنذار.
- وصف الوظائف الرسمية المستخدمة في النظام.
- هيكل للتقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات.
- إنشاء مركز لتلقي إشارات الإنذار.
- نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف إشارات الإنذار.

ب- الاستعداد والوقاية:

يجب أن يتوافر لدى المجتمع أو المنظمات العاملة به الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات والكوارث، أو على الأقل التخفيف من آثارها، وهو ما يعتمد بشكل كبير على حسن قراءة وإدراك إشارات الإنذار المبكر؛ لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه. كما أن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام العمل بالمجتمع ومنظماته المختلفة.

وهنا تبرز العلاقة بين التنبؤ بالأزمات والكوارث وبين الاستعداد والوقاية منها؛ إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة. فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك. ولهذا السبب، من الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً (العمري، ٢٠١٤).

ويمكن تحسين قدرة المنظمات في هذه المرحلة بالخطوات التالية:

- فحص للأزمات.
- فحص روتيني وصيانة لكل المعدات.
- إرشادات فنية رسمية، وإجراءات تستخدم أدوات إدارة الأزمات (تحليل الخطر، شجرة المخاطر).
- تحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة.
- التحكم في التحميل لمنع الزيادة.
- إدارة النظام ومنع الإسراف (عودة، ٢٠٠٨).

ج- احتواء الأضرار والحد منها:

علميــاً، لا يمكننا القول بإمكانية منع حــدوث الأزمات بصورة نهائية. لذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات وهي مرحلة الاحتواء وتقليل الآثار، تتلخص في إعداد وســائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشــار، لتشــمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع أو المنظــمات العاملة به. ويتوقف نجاح العمل في هذه المرحلة من مراحل إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع.

ويمكن تحسين قدرة المنظمات في هذه المرحلة بالخطوات التالية:

- الحصول على المعلومات اللازمة.
- تحديث القدرات في مجال الاحتواء.
- اختبار قدرات الاحتواء.
- تنفيذ أسلوب الاحتواء.
- تقدير ومكافأة محتوي الأضرار.
- تخصيص الموارد لاحتواء الأضرار (عبد العال، ٢٠١٧).

د- استعادة النشاط:

تشــمل هذه المرحلة وضع وإعداد وتنفيذ برامج مسبقة على مدى زمني قصير وطويل الأجــل. كما يجــب أن تخضع مثل هذه البرامــج للاختبار؛ لقياس مدى الاســتجابة ووضع

الحلول المناسبة عندما تبلغ الأزمة ذروتها. وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية. كما يجب التركيز على كلا الجانبين من العمليات والتفاعل مع الأزمة سواء داخلياً أو خارجياً (عبد العال، ٢٠١٧).

ويمكن تحسين قدرة المنظمات فيها بالتالي:

- تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط.
- تحديد المستوى الأدنى من المهام والخدمات والمنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال.
- تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد الأزمة واستعادة الثقة.
- تحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية.
- تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس، حتى لو تسببت الأزمة في عزل جزء عن باقي وحدات المنظمة.
- تحديد أولويات للاحتياجات الأساسية.
- تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط.
- تحديد التفاعل بين وسائل التقنية والمتطلبات البشرية في خطط استعادة النشاط (العمري، ٢٠١٤).

هـ- التعلم:

تعد مرحلة التعلم وإعادة التقييم المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة الأزمات، وذلك بغرض تحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث إن التعلم يعد أمراً حيوياً، بالرغم من التكاليف المادية والمعنوية.

ويمكن تحسين قدرة المنظمات في هذه المرحلة بما يلي:

- ضرورة مراجعة الأزمات السابقة.
- مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد.
- المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة.
- التعلم للأزمات الأخرى المحتملة.
- عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.

- إتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق مراجعة الأزمات.
- استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية (سنويا مثلاً).

كما أسـهم العديد من الباحثين والخبراء في وضع تصورات مغايرة لمراحل إدارة الأزمات، وذلك كما يلي:

فقـد قدم حواش (٢٠٠٦) نموذجاً عملياً لإدارة الأزمات، يتكون من ثلاث مراحل تمر بها إدارة الأزمة في المؤسسة وهي:

أ- التخطيط:

وفي هذه المرحلة يجب على المنظمة أن تخطط للأزمات المحتملة من خلال الاعتماد على الأساليب الوقائية في الاستعداد لمواجهة الأزمة، وتشمل تلك الأساليب الوقائية:

- ربط التخطيط للأزمة بعملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ككل.
- تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات.
- توفير برامج التدريب والتطوير المناسبة لأعضاء الفريق.

ب- العمل:

في هـذه المرحلة تواجه المنظمة أزمة حقيقيـة تتطلب من الجميع العمل على التعامل معها بفاعلية وكفاءة، ويعد دعم الإدارة العليا للجهود المبذولة نقطة الانطلاق لهذا التعامل الناجـح مـع الأزمة. ومن المهم أيضا في هذه المرحلة أن تتوفـر قنوات اتصال جيدة، وذلك لضمان تنسـيق العمل بين الأطراف المختلفة في المنظمة، وتوجيهه نحو إدارة الأزمة بشكل فعال والخروج بأقل الخسائر.

ج- التعلم:

تعتـبر هـذه المرحلة فرصة للمنظمة، وذلك بالاسـتفادة من الأزمـات التي واجهتها في الماضي في رفع قدرتها وكفاءتها في التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

في حين حددها عليوة (٢٠٠٣) بأربع مراحل:

- **المرحلة التحذيرية:** وهي مرحلة اســتشراف واستكشــاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما.
- **مرحلة نشــوء الأزمة:** إذا ما فشــل صانع القرار في توقع حدوث أزمة، فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاظم خطرها.
- **مرحلة انفجار الأزمة:** تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة، أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء.
- **مرحلة انحسار الأزمة:** تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التــوازن الطبيعي قبل حدوثها. وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والتخطيط، للتعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن.

كما اتفق المومني (٢٠٠٧) مع الشعلان (٢٠٠٢) في تقديم نموذج لإدارة الأزمات من شأنه التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المؤسســات، والتقليل من آثارها الســلبية، والاستفادة من آثارها الإيجابية. ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل هي:

أ- مرحلة ما قبل الأزمة (التلطيف والاستعداد):

وتمثل هذه المرحلة اتخاذ إجراءات وقائية معينة، وذلك للحيلولة دون وقوع الأزمة قدر الإمكان، أو على الأقل التخفيف من آثارها. وتشمل هذه الإجراءات نشاطات مثل:

- تحليل المخاطر المحتملة.
- تقدير الإمكانات المتاحة.

الاستفادة من التجارب السابقة في تحقيق درجة أعلى من الحذر للحيلولة دون وقوع الأزمات.

ب- مرحلة الأزمة (المواجهة والاستجابة):

تعــد هذه المرحلة اختبــاراً حقيقيا للخُطط المعدة ســلفا، وللتجهيزات والتدريب الذي ســبق الأزمة. فكلما كان الجهد المبذول في المرحلة الســابقة كافياً، أدى ذلك إلى نجاح إدارة الأزمة في مرحلة المواجهة.

ج- مرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن):

في هــذه المرحلة تحاول المنظمة علاج الآثار الناتجة عن الأزمة، وذلك بإعادة بناء ما تم تدميره ووضع الضوابط لعدم تكراره والاستفادة من الأزمة كدروس للتعامل مع المستقبل.

٢/١١- مقومات إدارة الأزمات:

يــرى العديد مــن الباحثين والخبراء في مجــال إدارة الأزمات ومنهــم الخضيري (٢٠٠٣) والعزام (٢٠٠٤)، أن النجاح في عملية إدارة الأزمة يتطلب توفر مجموعة من العوامل أهمها:

١- إيجاد وتطوير نظام إداري متخصص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها بالتعاون والتنســيق مع الكفاءات المختصة في جميع أنحاء المنطقة، بالإضافة إلى تقويم الالتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل على تحقيق هذه الأهداف، أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالأزمات.

٢- تتطلب إدارة الأزمات تبنّي نظام المصفوفة التنظيمية، وبموجب هذا النظام يكون لمدير الأزمة وحدة إدارية تســتعين بأفراد عاملين مــن الإدارات الوظيفية الأخرى عن طريق تخصيصهم أو إعارتهم من إداراتهم، وعندما تنتهي الأزمة يعودون إلى إداراتهم الأصلية. ويعد هذا النظام ملائماً؛ لأن الأزمات المختلفة قد يكون سببها عوامل في أكثر من وحدة تنظيميــة بالمنظمة وبأطراف أخرى داخلية وخارجية دولية مســاعدة، حتى يتم تجنب الأزمة وتفكيك عناصرها الداعمة وحصر أضرارها في أضيق نطاق ممكن.

٣- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً مهماً من التخطيط الإستراتيجي وعنصراً رئيسياً من الخطط العامة للمنظمة؛ لأن الأزمات تهدد تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبقاء المنظمة.

٤- ضرورة عقــد البرامج التدريبية وورش العمل في مجال إدارة الأزمات، وتدريب الموظفين حول كيفية البحث عن إشــارات الإنذار وتعقبها وتحليلهــا، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات.

٥- التأكيــد على ضرورة وجود نظام فعال للإنــذار المبكر في المنظمات من أجل الوقاية من الأزمات، ورفع حالات الطوارئ والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها في حال وقوعها.

٦- اســتخدام نظم الخبرة الآلية في التصدي للأزمات في الإدارة المعاصرة، حيث توجد برامج على الحاســب الآلي مخصصة لذلك. كما أن هذه البرامج تشتمل على حقائق مستخلصة مــن الخبرة العملية التطبيقيــة من مجموعة كبيرة من الأزمات، بالإضافة إلى قدرة هذه البرامج على توفير البيانات الفورية والمستمرة.

٧- ضرورة إعــداد فريــق مــدرب لإدارة الأزمــات للعمل خلال مراحل الأزمــة، بحيث يتم استغلال الأزمة وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المنظمة.

٨- العمل على إيجاد جهة مركزية مزودة بالأســاليب والتجهيزات الحديثة للمعلومات لمنع الازدواجية والتضارب والتشــتيت، وتوفــر المعلومات بسرعة أثناء مواجهة الأزمة، حيث يتسم الظرف الأزموي بالاضطراب وعدم التركيز (نقيرة، ٢٠١٤).

كما رأى البزاز(٢٠٠١) أن من بين المتطلبات الإدارية للتعامل وإدارة الأزمات ما يلي:

أ- عدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى ومعالجة المشاكل الأخرى.

ب- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية، وخضوع الأزمة للمنهج الإداري الســليم. وفي هذا المقام تكون هناك خطوات محددة هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة).

ج- الوفــرة والحضور الدائم: وهي مقدار الاســتعداد وتوفير الطاقات والوســائل المناســبة للتدخــل في الأوقات الضروريــة؛ لمقاومة أي عجز أو قصور من الممكــن أن يواجه مدير الأزمة في أثناء عملية مواجهتها وإدارتها.

د- تفويض الســلطة: يشــكل التفويض عنصراً جوهريا في إدارة الأزمــات؛ حيث يتم تفويض الســلطة في إطار المســتويات الإدارية ذاتها، ويكون مرتبطاً أيضاً بتحديد المهمات المطلوبة بالنسبة لها.

هـ - فتــح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر؛ وذلك لأن إدارة الأزمات بحاجة ماسة لتوفير كمّ مناسب من المعلومات، ومن ثم المتابعة الفورية لها.

و- مرحليــة العمل الإداري في مواجهــة الأزمات، وهذا يعني أن خططا معينة يجب اتباعها مثل اختراق جدار الأزمة k، ثم التمركز والانتشار السريع لتدمير عوامل الأزمة.

١٢/٢- سيناريوهات إدارة الأزمات:

اتفق السـعيد (٢٠٠٦) مع العـماري (١٩٩٣) على أن التعامل مـع الأزمات يحتاج من صاحب القرار إلى رسـم وإعداد سـيناريوهات بديلة متعددة المواقف، وهي عملية تتسم بالصعوبـة، خاصـة عند إعداد سـيناريو للتعامل مع أزمة جديدة لم تحـدث بعد. فوجود السيناريو ما هو إلا أحد الطرق المتبعة للحماية والوقاية من الأزمة.

١/١٢/٢- مفهوم السيناريو:

عرف حواش(١٩٩٩) السـيناريو على أنه مجموعـة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسـته، مما يسـاعد عـلى وضع تصورات للأزمة، وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة. كما يبين جبر (١٩٩٩) أيضاً من خلال دراسـته أن السيناريو هو تقليد لظاهرةٍ ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها، أو هو أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظـام الحقيقي، من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة وما هو تأثير تلك العوامل، مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي.

٢/١٢/٢- مراحل إعداد السيناريو:

وضع أبو فارة (٢٠٠٩) مراحل إعداد السيناريو وفقاً لما يلي:

- عقد وإدارة مجموعة من الاجتماعات التنسـيقية بين فريق إدارة الأزمات وفرق مواجهة الأزمة، وتحديد المهام المطلوبة من كل فريق.
- التحليـل الأولي لمهـام كل فريق، وتحديد البيانات والمعلومـات والمعرفة اللازمة لكل من الحالات غير العادية.
- طلب العون والمساعدة من الخبراء المتخصصين في حقل إدارة الأزمات.
- رسم المخطط الأولي المقترح للسيناريو.
- إتاحة السيناريو المقترح لعمليات التدريب الميداني.
- إعادة تحليل ودراسة وتقييم السيناريو.

- اعتــماد الصيغة النهائية للســيناريو بعد عمليات الدراســة والتحليــل من جانب جميع الأطراف ذات العلاقة.

٣/١٢/٢- الهيكل العام لسيناريو الأزمة:

أشار أبو فارة (٢٠٠٩) أن سيناريو الأزمة يتضمن عدة عناصر هي:

- موضوع الأزمة: يتناول نبذة عن الأزمة واحتمالات وقوعها وأســبابها المتوقعة، وآثار هذه الأزمة على المنظمة والبيئة.
- البيئة المحيطة بالأزمة: يتناول عناصر البيئة الداخلية والخارجية المرافقة للأزمة والمحيطة بها.
- أطــراف الأزمة: هذه الأطراف هي القــوى الصانعة للأزمة والمؤيدة والمناصرة لها، والقوى التي تقف في وجه الأزمة وتعمل على التخلص منها.
- الإمكانات المتاحة في المنظمة: وتمثل الإمكانات البشرية والمادية والمالية.
- ردود الأفعال المتوقعة: هنا يتم تناول ردود الأفعال المتوقعة من كل طرف من أطراف الأزمة.
- البدائل المتاحة: إدراج جميع البدائل الممكنة حسب درجة قوتها.
- أســاليب المواجهة: يجري هنا تحديد دور كل عضــو وكل فريق في مواجهة الأزمة بنجاح والتخلص منها ومن آثارها السلبية.
- التوصيــات: تتضمــن مجموعة توصيات فاعلــة للتعامل مع الأزمة بمــا يقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة، ومعالجة آثار الأزمة وانعكاساتها السلبية على المنظمة.

١٣/٢- التخطيط لإدارة الأزمات:

يمثل التخطيط ركيزة أساسية في عملية إدارة الأزمات والكوارث. وبغياب التخطيط الذي يحتاج إلى بناء قاعدة تنظيمية، لا يمكن مواجهة الأزمات بالصورة المطلوبة ولا تحقيق النتائج المرجوة.

عرف مهنــا (٢٠٠٨) التخطيــط لإدارة الأزمات بأنه: "عملية منظمة ومســتمرة تخضع لضوابــط مقننة تتم مبكــراً قبل التوقيت المنتظر للأزمة المحتملة، حيث تســتهدف عملية التخطيط المســاهمة الفعالة في منع الأزمة المحتملة، والتحضير للرد عليها في حالة حدوثها ثم العودة للوضع الطبيعي بعد انتهائها".

كـما بينت مســك (٢٠١١) أن عملية التخطيــط في إدارة الأزمات ترتبط بشــكل وثيق بالسياســة العامة الموضوعة من قبل المنظمة؛ لأنها لا تتم إلا في ظل محدداتها وتوجيهاتها. وتشــكل عملية التخطيط الركيزة الأساســية لأي إدارة فعالة للأزمات المثارة. وبصرف النظر عن نوعية هذه الأزمات، فإنه يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة، وهذه الأسس هي:

- تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة.
- ضمان وجود نظام اتصال فعال مرتبط بالأزمة.
- الاهتمام باستمرار الأنشطة الجوهرية.
- الاستفادة من إمكانيات وقدرات القطاعات المختلفة.

كما أكدت مسك (٢٠١١) بالاتفاق مع الصيرفي (٢٠٠٨) على وجود مجموعة من الأدوات والتي تعتمد عليها الإدارة في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات، وهي كالتالي:

أ- **تحديــد الأهــداف:** وهي الأهداف المرجو تحقيقها من مواجهة الأزمة مثل تنمية شــبكات الاتصال، التعرف على وسائل تخفيض حدة التوتر، وتنشيط الكيانات الممكنة لمواجهة الأزمة.

ب- **تحديد السياســات والإســتراتيجيات:** فهنــاك قواعد تقوم عليها هذه الإســتراتيجيات، منها القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشــاطات الإدارية، والكفاءة والفاعلية في استقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الرؤية الكاملة بجوانب الأزمة.

ج- **التنبــؤات:** تتيــح عمليــات التنبؤ بالأزمة لفريق الإدارة ســهولة الســيطرة عليها وأخذ الاحتياطات اللازمة للتصدي لها إذا ما حدثت.

د- **خطــة عمل مواجهة الأزمة:** وتشــتمل خطة عمل مواجهة الأزمة عــلى: المقدمة، إقرار استلام، تحديد فريق الأزمات، قائمة الاتصالات، وتقييم المخاطر، والتوثيق.

بالإضافة إلى ذلك، أكدت الباز (٢٠٠٢) على أن عملية التخطيط لإدارة الأزمة تحتاج إلى توافر مجموعة من المتطلبات كما يلي:

١- توفير قاعدة بيانات دقيقة.

٢- تحديد الهدف من التخطيط بكل دقة وتحويله إلى مهام لتحقيق الهدف.

٣- توافر مصادر الحصول على المعلومات المستمرة والدقيقة لتحديث قاعدة البيانات.

٤- توافر القيادة المؤهلة للتخطيط.

٥- توافر المستشارين الفنيين والمتخصصين.

٦- توافر الإمكانيات المادية.

كما أقر البـزاز (٢٠٠١) القواعد التي يجب مراعاتها عند التخطيط ووضع إسـتراتيجية إدارة الأزمة، وهي كالتالي:

- القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات السياسية والاقتصادية والإدارية.
- خلـق مناخ إداري يقوم على التفاهم، والمشـاركة بين جميع المسـتويات والاختصاصات الوظيفية على المستوى الإداري أو المركزي.
- المرونة التي تمكّن من التشكيل التنظيمي للمؤسسة وإعادة تنظيمها.
- العناية بتشكيل ووضع سياسات عامة لجميع القضايا المتعلقة بإدارة الأزمة.
- صياغة التشريعات المتعلقة بإدارة الأزمة.
- العمل على تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمة.
- تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات الأزمة.
- بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمِّن سرعة المعلومات.
- استقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الإدراك الكامل بطبيعة الأزمة.
- القدرة على تحديد الأسبقيات وتوجيه الاهتمام.
- تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية وتنسيق الجهود.

١٤/٢- إستراتيجيات إدارة الأزمات:

اتفقت مسك (٢٠١١) مع الظاهر (٢٠٠٩) على أن إستراتيجيات مواجهة الأزمات تعتمد على القدرات الشخصية لفريق المواجهة، والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة، والإمكانات والقدرات المتاحة. ويمكن اختيار إحدى الإستراتيجيات لاتباعها طوال عملية المواجهة، إلا أنه يمكن تغيير الإستراتيجية طبقا لمراحل تطور الأزمة، ومن هذه الإستراتيجيات:

أ- التعامل العنيف مع الأزمة:

غالبا ما تُتبع هذه الإستراتيجية مع الأزمات المجهولة التي لاتوجد معلومات كافية عنها، وكذلك الأزمات المتعلقة بالمبادئ، إضافة إلى اعتمادها في حالة تشعب الأزمة وانتشارها في عدة اتجاهات. وفي إطار هذه الإستراتيجية تنفذ عدة تكتيكات منها:

- التدمير الداخلي للأزمة: يكون من خلال تحطيم مقوماتها، والتأثير في تفكير محركيها، والسعي إلى خلق صراع داخلي بين القوى المسببة للأزمة، ومحاولة استقطاب بعضها.
- التدمير الخارجي للأزمة: يتم من خلال الحصار الشديد للقوى المسببة لها، وتجميع القوى الخارجية التي تعارضها، ومحاولة إقحامها في إطار الأزمة سعياً إلى تدمير مقوماتها.

ب- الحد من نمو الأزمة:

في إطار هذه الإستراتيجية، يُقبل بالأمر الواقع ويُمنع تدهور الموقف، ومن تكتيكاتها:

- التعامل بحرص مع القوى المحركة للأزمة والمسببة لها.
- تلبية بعض متطلبات القوى المسببة للأزمة من خلال التفاوض المباشر وتقديم بعض التنازلات المحدودة.
- العمل على تخفيف حدة الأزمة من خلال النصح والتوجيه.
- تقديم الدعم والمساعدة إلى القوى المعارضة للأزمة (نقيرة، ٢٠١٤).

ج- تقسيم الأزمة:

وقد ذكر العمري (٢٠١٤) أن قوام هذه الإستراتيجية هو تقدير الموقف بدقة، والدراسة التحليلية لمكونات الأزمة والقوى المؤثرة فيها والعلاقات الارتباطية بينها، وتعتمد في الأزمات الكبيرة شديدة التأثير؛ إذ تقسم الأزمة إلى عدة أزمات مما يسهل التعامل معها، ومن تكتيكاتها:

- إيجاد نوع من تعارض المصالح بين مكونات الأزمة.
- عرض بعض المكاسب على بعض القوى المسببة للأزمة، مما يساعد على انهيار التحالفات القائمة.

د- التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة:

تحاول هذه الإستراتيجية إضعاف القيم والاتجاهات ذات التأثير الشديد في قوة الأزمة، وتتبع عدة تكتيكات، هي:

- التشكيك في مبادئ القوى المكونة للأزمة وقيمها.
- محاولة اجتذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطاً ضعيفاً بفكر الأزمة.
- السعي إلى تضامن وهمي مع الفكر الذي يحرك الأزمة لإحداث انقسام داخلي فيه.

هـ- دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى دفع القوى المحركة للأزمة إلى الدخول في مرحلة متقدمة، يظهر خلالها الصراع الداخلي بين التكتلات غير المتجانسة للقوى المسببة لها، وتتمثل تكتيكاتها في التظاهر بضعف المقاومة (جاسم، ٢٠١١).

و- تغيير اتجاه الأزمة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات شديدة القوة والعنف ذات التأثير المدمر، وتتمثل التكتيكات في:

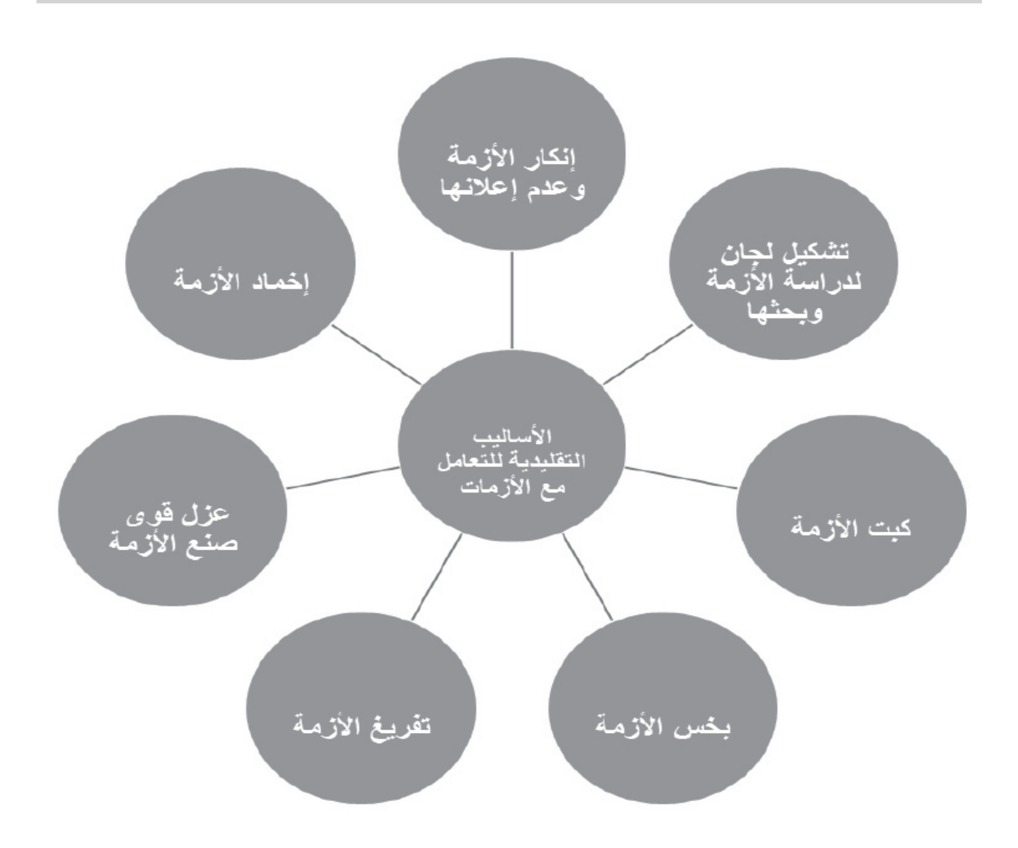
- التنحي بعيداً عن الأزمة والسماح لها بالظهور.
- التحرك مع الأزمة وخاصة مع اتجاهها الأساسي الفعال.
- العمل على خفض سرعة اندفاع الأزمة.

١٥/٢- أساليب التعامل مع الأزمات:

تتعدد أشكال وأنواع الأزمات، كما تتعدد الأساليب المتبعة في مواجهتها والحد من آثارها، وتحقيق الاستفادة من الموقف المستجد في إحداث نوع من الإصلاح والتطوير. ولتحقيق ذلك تنتهج الإدارة العديد من الأساليب من أبرزها:

١/١٥/٢- الأساليب التقليدية:

أوضح ماهر (٢٠٠٦) أن الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات تتميز بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الأزمة، وهذه الأساليب استخدمت عبر العصور، وأثبتت نجاحات كبيرة، ومن هذه الأساليب:



شكل (٣): الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمات

١. **تجاهل الأزمة أو إنكار الأزمة:** وهي أبسـط الطرق التقليدية، حيث يعلق المسـؤول أو متخـذ القرار الإداري أنّه لا توجد أي أزمـات وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال، وهو غالباً ما تنتهجه الإدارات التسـلطية والتي تسـعى من خـلال إنكار وجود الأزمة للسيطرة عليها وعدم خروجها للعلن.

٢. **كبت الأزمة:** وتتم عملية الكبت من خلال إغلاق جميع المنافذ التي يمكن أن تدخل منها قوى صنع الأزمة وإفقادها قيادتها، وعدم السماح لهم بالتجدد الذاتي، والقضاء أولاً بأول على ما يمكن أن يشكل محوراً من محاور التجدد.

٣. **تشـكيل لجنة لبحث الأزمة:** تسـتخدم هـذه الطريقة عندما لا تتوافـر معلومات عن

القــوى الحقيقيــة التي صنعت هذه الأزمة، أو لها مصلحة في إنشــائها، حيث يتم رصد هذه القوى وتشخيص جميع الجوانب التعاملية. وعادة ما تأخذ اللجان فترة طويلة من الزمن حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.

٤. **بخس الأزمة أو التقليل من شــأنها:** ومحور هذه الطريقة التقليل من شــأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم بالفعل، ولكنه حدث غير هام.

هـ- **تنفيس الأزمة:** يتم ذلك من خلال دراســة واســعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة، ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم البعض.

٥. **طريقــة تفريغ الأزمة:** يتم بموجب هذه الطريقة إفقاد تيار الأزمة قوته ووحدته، حيث يتم إيجاد مسارات بديلة تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي، ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها حيث يصبح تيار الأزمة الرئيسي مجزأ إلى تيارات فرعية جانبية.

٦. **طريقــة عــزل قوى صنع الأزمة:** حيــث يتم تصنيف قوى صنع الأزمــة إلى قوى صانعة وأخرى مؤيدة وثالثة مهتمة بالأزمة.

٧. **طريقــة إخــماد الأزمة:** وهي من الطــرق بالغة العنف التي تقوم عــلى الصدام العلني والصريــح مع جميع القوى التي يتضمنها التيــار الأزموي، وتصفيتها بعنف بالغ وبدون مراعاة لأية مشاعر أو قيم.

(Cavanaugh, 2006; Laufer, 2007; Gilpin & Murphey, 2008).

٢/١٥/٢- الأساليب غير التقليدية:

أبرز الهدمي (٢٠٠٧) أن هناك أســاليب غير تقليديــة للتعامل مع إدارة الأزمات، وهي الأســاليب التي ظهرت بســبب طبيعة التطــورات العصرية، وتم اكتشــاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي، وتشمل:

أ- طريقة فريق العمل المتكامل: وهو من أكثر الأســاليب استخداماً، وفيه يكون هناك أكثر مــن خبير ومتخصص في مجالات مختلفة لكي يتم حســاب كل عامــل، وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه.

ب- طريقــة الاحتياطي التعبوي أو ادخار الاحتياطات: تســتند هــذه الطريقة على نظرية حافة الخطر وحد الأمان، التي تســتدعي المعرفة الأصوليــة بمناطق ومواطن الضعف في الكيــان الإداري الــذي يتعرض للأزمــات، أو تحديد الأماكن التي يمكــن لعوامل الأزمات اختراق جدار الكيان الإداري بها، ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزاً إضافياً وقائياً لمواجهة أي اختراق.

ج- طريقة المشــاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة: تستخدم هذه الطريقة عندما تتصل الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصراً بشرياً.

د- طريقــة احتواء الأزمــة: تعتمد هذه الطريقة على محــاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود، وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، وفي الوقت ذاته امتصاص واســتيعاب الضغط الأزموي المولد لها ومن ثم إفقادها قوتها التدميرية.

هـــ - طريقة تصعيد الأزمة: وتســتخدم هذه الطريقة عندما تكــون الأزمات التي يواجهها متخذ القرار غير واضحة المعالم، وتشير إلى العديد من الاحتمالات المتعارضة.

و- طريقــة تفتيــت الأزمة: حيث يتم تفتيت الأزمة إلى مكونــات وأجزاء وعناصر، ومن ثم إفقاد الأزمة لقوتها وذاتها مع فقدانها لوحدتها.

بالإضافة لمجموعة من الأساليب الأخرى الغير تقليدية من بينها:

- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها.
- تدمير الأزمة ذاتياً.
- إعلان الوفرة الوهمية (لا نقص أو قصور في عناصر أو مسببات حدوث الأزمة).
- تحويل مسار الأزمة.

(Cavanaugh, 2006; Laufer, 2007; Gilpin & Murphey, 2008)

٣/١٥/٢- الأسلوب العلمي:

كما أبرز الهدمي (٢٠٠٧) أن الأســلوب العلمي لإدارة الأزمات هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة، والذي يمر بمجموعة من المراحل والخطوات المترابطة كالتالي:

أ- **تقدير الموقف والدراســة المبدئية لأبعاد الأزمة:** خــلال تقدير الموقف، تُحدَّد تصرفات القوى المســببة للأزمة والمضادة لها ومكونات تلــك التصرفات، ومدى ما وصلت إليه من نتائج وردود فعل، ويُحلَّل مضمون العلاقات ومكونات القوة لكلٍ من طرفَي الأزمة؛ وتُرتَّب العوامل المشتركة والمؤثرة في الموقف حسب خطرها.

ب- **تحليل الموقف والدراســة التحليلية للأزمة:** يســتهدف تحليل الأزمة استنتاج المصالح الكامنة فيها وأهدافها غير المعلنة وصولاً إلى مكوناتها، التي يسمح تقسيمها بالتوصل إلى معلومات جديدة عن الموقف والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة، ومدى تأثر كلٍ منها وتأثيره فيه، ثم تحليل أســباب التوتر على أساس تلك المعلومات، ومراحل الاستقرار التي حققتهــا القوى المضادة للأزمة، فضلاً عــن تحليل نقاط القوة والضعف في الأزمة والقوى المضادة لها، والوقوف على طبيعة الخطر الذي تشــكله الأزمة، وأعباء اســتمرارها ومدى تأثيرها (مناع، ٢٠١٥).

ج. **التخطيــط العلمي والمتكامــل، للتعامل مع الأزمة:** تعتمد هــذه المرحلة على المراحل السابقة، إذ يتيح التحليل الكامل لجميع البيانات المتحصلة، إعداد الخطط والبرامج والقوى اللازمــة لمواجهة الأزمة. وتتطلب خطــة المواجهة عدة إجراءات لتوفــير الحماية اللازمة لكلِّ مجالات الأزمة وترتيب أســبقياتها، مما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور، كذلك تحديد حجم المساعدات الخارجية المطلوبة ونوعها؛ وإعادة هيكلة الموارد البشرية والمادية المتاحة؛ وتحديد المســؤوليات من خلال إصدار التعليمات اللازمة إلى المشــاركين في مواجهــة الأزمة، بتنظيم عمليات الاتصال في داخــل مجالها وخارجه. ويلي ذلك تأكيد اســتيعابهم لخطة المواجهة، والتتابع الزمني للمهام، وحشــد كل الطاقات، وإمداد فريق المهام بما تطلبه المواجهة، وتحديد التوقيت الملائم لبدء تنفيذ الخطة (عبد العال، ٢٠١٧).

د. **التدخــل العقــلاني لمعالجة الأزمة:** تتضمن معالجة الأزمة مهام أساســية، وأخرى ثانوية وتكميلية: تتمثل الأولى في المواجهة السريعة، والاستيعاب، وتحويل مسار القوى الصانعة للأزمة، في حين تتمثل المهام الثانوية في عمليات تهيئة المسارات، وتقديم التأييد المطلوب إلى الفريق المكلف بالمواجهة، سواء كان تأييداً علنياً مؤثراً أو خفياً، ووفقاً لما تمليه الحالة، وتقتضيه المعالجة. أما المهام التكميلية، فتتمثل في إزالة الآثار الناتجة من عملية المواجهة، ومحاولة إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة (العمري، ٢٠١٤).

١٦/٢- معوقات إدارة الأزمات:

أوضح عباس (٢٠٠٤) أنه وعلى الرغم من الجهد المتوقع من إدارة الأزمات، إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته، وبالشكل الذي يمكن أن نقــول معه أنها قد تمثل تحديات أو بالأحــرى معوقات لجهود إدارة الأزمات. ومن أبرز هذه التحديات أو المعوقات ما يلي:

الإفــراط في التفاؤل: حيث ينظر لإدارة الأزمات على أنها إدارة مســتقبلية تتوقع وتضع احتــمالات لما قد يحدث، وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شــؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.

- التقليل من أهمية أو عدم وجود مبرر لوجود إدارة الأزمات، حيث لا ضرورة لها في الوقت الحاضر وأن المنظمة في بدء النشــاط، ولا يتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يســتدعي وجود إدارة للأزمات.
- المبالغة في تقدير حجم المؤسسة بالشكل الذي يحميها من الأزمات.
- المبالغــة في تقديــر إمكانيات وقدرات الإدارة والعاملين، وعــدم توقع حدوث الأزمات أو المبالغة في قدرتهم على التعامل معها حال حدوثها.
- التجارب الناجحة للعديد من المنظمات والمؤسســات المناظرة، مما يعطي انطباعاً بوجود هامش أمان مناسب.
- التواكل على وجود مؤسسات أو منظمات أكبر تمثل سنداً ودعماً للمنظمة في حال حدوث أي أزمة، كالحكومة بكل إمكاناتها عند وقوع الأزمة.
- عــدم تعــرض المنظمة في الماضي القريب لأي صورة من صــور الأزمات وعدم القدرة على توقع الأسوأ.

وتذكــر عودة (٢٠٠٨) أنه يمكن إجمالاً تقســيم المعوقات التــي قد تواجه المنظمات في إدارتها للأزمات كما يلي:

١/١٦/٢- المعوقات البشرية والتنظيمية:

وتشمل:

١- قلة الاهتمام بدور وفاعلية إدارة الأزمات من قبل العاملين والإدارة بالمنظمة.

٢- وجود ضعف في سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.

٣- عدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في إدارة الأزمات.

٤- عدم كفاية الصلاحيات والسلطات الممنوحة لفريق إدارة الأزمات بالمنظمة.

٥- مركزية اتخاذ القرار في حال الأزمات والكوارث.

٦- التعامل مع الأزمات بصورة غير علمية وغير منهجية.

٢/١٦/٢- معوقات الاتصال والمعلومات:

كما أبرز Coombs (٢٠١٥) أن هناك العديد من معوقات الاتصال التي تعوق عمل إدارة الأزمات من بينها ما يلي:

١- ضعف التنسيق بين الجهات المختلفة المعنية بإدارة الأزمات والكوارث.

٢- عدم كفاية المعلومات والبيانات المطلوبة للدراسة والتحليل واتخاذ القرار في حال الأزمات والكوارث.

٣- عدم دقة المعلومات والبيانات المتحصل عليها في حال الأزمات والكوارث.

٤- ضعف فاعلية نظم الاتصال من حيث الدقة والسرعة والانسيابية المطلوبة لتبادل المعلومات بين الجهات المعنية.

٥- عدم وجود أو كفاية الاستجابة الفورية عند الاتصال في حال الأزمات والكوارث بين الجهات المعنية.

١٧/٢- الإدارة بالأزمات:

١/١٧/٢- مفهوم الإدارة بالأزمات:

يرى (الخضيري، ٢٠٠٣) أن الإدارة بالأزمات من الأنماط الإدارية التي تقوم على خلق

حالة معينة تسـعى من خلالها إلى افتعال الأزمات، وإيجادها من العدم كوسـيلة لتحقيق أغـراض معينة، والتي قد تكون بغرض التغطية على مشـاكل قائمـة تواجه الكيان الإداري أو لأغـراض أخرى ترتئيها الإدارة. ومن هنا يطلق عـلى الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكُّم والسـيطرة على الآخرين. والأزمة المصنوعة لابد لهـا من مجموعة من المواصفات حتى تبدو حقيقية وتؤتي ثمارها، وذلك كما يلي:

- الإعداد المبكر.
- تهيئة الأجواء من حيث وضع الناس في جو الأزمة.
- توزيع الأدوار على القوى أو الأطراف المختلفة التي يمكن أن تساهم في صنع الأزمة.
- اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها.
- إيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.

ويعرف (الظاهر، ٢٠٠٩: ١٠٦) الإدارة بالأزمات على أنها "فعل يهدف إلى توقف نشـاط من الأنشـطة أو انقطاعه، أو زعزعة اسـتقرار وضع من الأوضاع، بحيث يؤدي إلى إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع".

٢/١٧/٢- شروط نجاح الإدارة بالأزمات:

ذكر (الصيرفي، ٢٠٠٨) أن هناك شروطاً لنجاح الإدارة بالأزمات، منها:

- وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدبر الأزمة بالشكل الذي يجعل المستهدف بها يتجه إلى التسليم بمطالبه تجنباً للصراع.
- في حالة عدم وجود فارق جوهري بين طرفي الأزمة، فإن على مدبر الأزمة أن يقنع الطرف المستهدف بقدرته على تكبيده خسائر فادحة في حالة الصراع.
- إن الإدارة بالأزمات لا تخلو من المخاطر؛ حيث يمكن أن تخرج الأزمة عن سيطرة مفتعلها.

٣/١٧/٢- أهداف الإدارة بالأزمات:

يذكر (البزاز، ٢٠٠١) أن للإدارة بالأزمات عدة أهداف، من أهمها ما يلي:

أ- وسـيلة للتمويه والإخفاء للمشاكل الرئيسـية الموجودة بالفعل، حيث إن الأزمة وتأثيرها تجعـل الأفراد ينشـغلون في التفكير فيهـا والتعامل معها، وتطغى الأزمة على المشـاكل السابقة.

ب- وسيلة للسيطرة على بعض المواقع والمناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من اعتداء الآخرين.

ج- وسيلة لتحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلا من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل.

د- لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين إلى قضية أو فئة لصعوبة الاهتمام بها في الظروف العادية.

هـ- الخروج من أزمات مزمنة.

و- صناعة المؤامرات.

ز- منع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحاته.

٢/١٨- الكوارث:

٢/١٨/١- مفهوم الكارثة:

هـي أحد أكثر المفاهيم التصاقـاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة ولكنها لا تكون أزمة في حـد ذاتها. وقد عـرف (الزهراني، ١٩٩٧: ٨) الكارثة بأنها "حـدث أو واقعة ناتجة من قوى الطبيعة أو بفعل الإنسـان، سـواء كان إرادياً أو لا إرادياً، تسـبب أضراراً فادحة في الأرواح أو الممتلـكات أو في كليهما، وتلحـق أضراراً لقطاع كبير من الناس، وتتطلب مواجهتها عملاً يفـوق إمكاناتهم المتاحة، كما تتطلب تدخلاً سريعاً من جهات متعددة تملك من الوسـائل والإمكانات ما يسمح لها بوقاية أفراد المجتمع قبل وقوعها، ومكافحتها أثناء وقوعها وإزالة تأثيراتهـا بعد وقوعها". وتعبر الكارثة عن حالـة مدمرة حدثت بالفعل، ونجم عنها ضرر في الماديات أو غير الماديات أو كليهما معاً (عليوة، ٢٠٠١).

وقـد تعددت التعريفات التي تناولت مفهـوم الكارثة؛ فتعرف لغوياً من كَرْث... بمعنى الغم، تقول: فلان اشـتد عليه وبلغ منه المشـقة، والكارِث هو الأمر المسـبب للغم الشديد

(الجديلي، ٢٠١١). أما قاموس أكسفورد، فقد عرف الكارثة Disaster بأنها "حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناةً عميقة" (الشعلان، ٢٠٠٢: ٢٦).

كذلك تعرف الكارثة بأنها "تغير مفاجئ حاد الأثر يحدث بسبب تغيرات متواصلة في القوى يكون من نتائجها انهيار التوازن". كما أن هناك من يعرف الكارثة بأنها "حالة مدمرة ينتج عنها أضرار سواء في الماديات أو غير الماديات أو كليهما معا" (القحطاني، ٢٠٠٢: ٤٣). كما يوجد تعريف ثالث للكارثة، يعرفها بأنها "اضطراب في أداء المجتمع أو التجمعات يتضمن خسائر كبيرة وآثار سلبية على الأرواح والنواحي المادية والاقتصادية والبيئية، التي تفوق قدرة المجتمع أو التجمع العمراني المتأثر على مواجهتها باستخدام موارده الذاتية" (الأمم المتحدة، ٢٠١٠: ٢).

كما عرف نظام الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية الكارثة في مادته الثامنة على أنها "كل ما يحدث من حريق أو هدم أو سيل أو عاصفة أو زلزال أو أي حادث آخر، من شأنه أن يلحق الضرر أو يهدد بالخطر حياة الأفراد أو الممتلكات العامة أو الخاصة" (نظام الدفاع المدني، ١٩٨٦م: ١٥). كما تعرف الكارثة أيضاً بأنها "حادثة كبيرة ينجم عنها خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات، وقد تكون طبيعية مردها فعل الطبيعة، وقد تكون صناعية أو فنية مردها فعل الإنسان سواء كان إرادياً أو لا إرادياً، وتتطلب مواجهتها معونة الحكومة الوطنية، أو على المستوى الدولي إذا كانت قدرة مواجهتها تفوق القدرات الوطنية" (حواش وعبد الله، ٢٠٠٦: ٢).

٢/١٨/٢- خصائص وسمات الكارثة:

اتفق السهلي (٢٠١١) مع عبد المحمود (٢٠٠٩) أن الكوارث بصفة عامة تتسم ببعض الملامح المشتركة التي يمكن من خلالها اعتبار الحالة الموجودة حالة كارثية، وهي كالتالي:

- حجم الخسائر المادية والبشرية الكبير.
- سرعة وتتابع أحداثها.
- الدرجة العالية من التوتر.
- محددة زمانياً ومكانياً.

- الضغط النفسي والعصبي الهائل.
- نقص البيانات وبالتالي المعلومات.
- التحدي الكبير للمسؤولين.
- تستوجب ابتكار أساليب، ونظم ومواجهه غير مألوفة.
- تستوجب توظيفاً أمثل للطاقات والإمكانات المتاحة.
- تتطلب نظام اتصالات على مستوى عالٍ جدا.
- تحتاج إلى درجة عالية من التنبؤ، وبالتالي إلى أجهزة ذات قدرة تقنية عالية.

كما ذكر حواش وعبد الله (٢٠٠٦) أن الكوارث تتسم بمجموعة من السمات العامة هي:

- يمثل مصدرها نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتسارعة.
- تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانات الفعل المؤثر والسريع لمجابهتها.
- يؤدي تصاعدها المفاجئ إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة، نظراً لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي في ظل ندرة المعلومات ونقص الإمكانات.
- تمثل مواجهتها واجباً مصيرياً وتحدياً للمسؤولين بالبلد المنكوب.
- تستدعي مواجهتها الخروج من الأنماط التنظيمية التقليدية وابتكار نظم أو نشاطات؛ لاستيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية.

وقد اتفقت الدراسة مع كامل (١٤٢٤) على تعريف الكارثة بأنها:

"حدث جسيم يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية ويؤثر على سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات".

ومن خلال التعريف السابق تم تحديد المؤشرات التالية لتكوّن معطيات تدل على وجود الكارثة من عدمه، وذلك كما يلي:

١- وجود حالة أو حدث جسيم خارج عن التحكم والسيطرة.

٢- توقف الحركة المعتادة والطبيعية للعمل في المنظمة أو هبوطها إلى درجة غير معتادة وكبيرة.

٣- وجود خسائر مادية وبشرية كبيرة.

٤- وجود ارتباك وعجز في التنظيمات الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية.

٥- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.

٦- وجود حالة من الفوضى في الأداء والتضارب في الأدوار على مختلف المستويات.

٣/١٨/٢- أنواع الكوارث:

تختلف أنواع الكوارث باختلاف المسبب وذلك كالتالي:

١/٣/١٨/٢- الكوارث الطبيعية:

وتُعرف بأنها "الكوارث التي تتحكم فيها المشيئة الإلهية، وليس للإنسان دخلٌ في أسباب وقوعها، ولكن قد يتسبب في زيادة حجم الخسائر المترتبة على وقوعها بالإهمال، وعدم اتخاذ الاحتياطات الملائمة لتفادي تلك الآثار الضارة أو التخفيف منها". كما تُعرف بأنها "عبارة عن صدمة تكون سريعة أو ممتدة الأثر توقعها البيئة الطبيعية بالأنظمة والمقومات الاجتماعية والاقتصادية المستقرة" (صلاح، ٢٠٠٩: ٥). كما تعرف الكوارث الطبيعية أيضاً بأنها "الكوارث الناتجة عن التغيير الحاد في طبيعة البيئة المحيطة والتي تتجاوز القدرات البشرية" (حواش، ١٩٩٩: ٤٥).

وتنقسم الكوارث الطبيعية إلى أقسام عدة هي:

أ-**كوارث مناخية:** مثل الفيضانات والعواصف والأعاصير والسيول والجفاف والقحط ويتبعها المجاعات.

ب-**كوارث جيولوجية:** مثل الزلازل والبراكين وموجات المد والجزر – التسونامي.

ج-**كوارث بيولوجية:** مثل الأوبئة والأمراض المعدية في النبات والحيوان والآفات الزراعية كالجراد وغيرها.

د-**كوارث كونية:** مثل سقوط الشهب والنيازك والإشعاعات الكونية.

٢/٣/١٨/٢- كوارث من صنع البشر:

وتنقسم إلى أقسام عدة هي:

أ-**كــوارث إرادية ومخططة:** مثل الحروب واســتخدام أســلحة التدمير الشــامل، والحرائق المتعمدة، والنفايات النووية.

ب-**كــوارث لا إرادية:** ويلعب الإهمال البشري دوراً أساســياً فيها مثــل الانهيارات الأرضية وحوادث النقل بأنواعها.

٣/٣/١٨/٢- كوارث مشتركة (مهجنة) بين الإنسان والطبيعة:

وهو نوع مهجن ومركب من النوعين السابقين، وفيها تبدأ الكارثة بفعل العامل البشري ثم تلعب الطبيعة دوراً أساسياً في زيادة حجمها وآثارها، مثل الحرائق التي تساعد على انتشارها الريــاح، ومثل الــزلازل التي تزداد خســائرها نتيجة تدافع الأفراد بــدون وعي عند حدوثها، وحوادث الطائرات وغرق السفن والإهمال الذي يؤدي لانهيار السدود (صلاح، ٢٠٠٩).

٤/١٨/٢- مستويات الكوارث المتوقعة:

أوضــح عبد المحمــود (٢٠٠٩) أنه يمكن ترتيب الكوارث المتوقعة بعد حصرها حســب قيمتها الاحتمالية وحجم الخسائر والأضرار البشرية والعادية الناتجة عنها، ويتم عمل سجل للكوارث- بعد ترتيبها- في أربعة مستويات على الوجه التالي:

المستوى الأول: كوارث ذات أضرار وخسائر فادحة وفى الوقت نفسه قوية الاحتمال.

المستوى الثاني: كوارث ذات خسائر وأضرار فادحة وضعيفة الاحتمال.

المستوى الثالث: كوارث محدودة الخسائر والأضرار لكنها قوية الاحتمال.

المستوى الرابع: كوارث محدودة الخسائر والأضرار لكنها ضعيفة الاحتمال.

٥/١٨/٢- إدارة الكوارث:

هي عبــارة عن مجموع الإجــراءات والخطوات الضرورية واللازمــة للتعامل مع وضع غــير طبيعــي أو غير عادي، وذلك بهــدف تقليل الأضرار والخســائر في الأرواح والممتلكات

لأقصى حد ممكن. لهذا تعتبر إدارة الكوارث عملية طويلة تحتوي على العديد من عمليات التخطيط والنشـاطات وأخذ القرارات والتجربة والممارسـة، وهي تغطي المسـافة الكبيرة بين الإجراءات الوقائية وصولاً إلى الإجراءات العلاجية المتأخرة. لذا فإن أي خطة مدروسـة وناجحة على المستوى الوطني لإدارة الكوارث والأزمات، يجب أن يتداخل معها دور العديد من الجهات ذات العلاقة. ولإنجاز خطة ناجحة وفعاله لإدارة الكوارث، يجب أن يستند بناء هـذه الخطة على عدد من الخطوات المتتالية، وأن يكون تتابع تنفيذ هذه الخطوات حلقياً وليس خطيا (السهلي، ٢٠١١).

وتعـرف إدارة الكـوارث بأنها "عملية تطبيـق مجموعة من الخطـط للتصدي للكارثة والتقليـل أو الحد من الخسـائر الناجمة عنها بأقل وقت وجهـد تجنباً لتداعيات الموقف" (ماهـر، ٢٠٠٦: ٧). كما يمكن تعريفهـا أيضاً بأنها "عملية إدارية خاصة تتطلب فريق عمل مـن ذوي الخبرة والدراية والمهارات الخاصة التي تمكّنهم من تنفيذ إسـتراتيجيات التدخل الفوري لتقليص حجم الخسائر إلى أدنى حد ممكن" (الحلوان، ٢٠١١: ١٦).

٦/١٨/٢- عملية التخطيط لإدارة الكوارث:

وضـع عبـد المحمـود (٢٠٠٩) تعريفاً لمفهوم الخطة الإسـتراتيجية للكـوارث على أنها "مجموعة من الترتيبات والتنظيمات والاسـتعدادات المتفق عليها للتعامل مع الكوارث قبل وقوعهـا وفي أثناء حدوثها وبعدها". ويمكن تطبيق عملية التخطيط الإسـتراتيجي للكوارث على المؤسسات والمنظمات أو على الأحياء والمجتمعات، وكذلك على المستوى الوطني بشكل عام. كما تحتاج عمليات التخطيط هذه إلى مجموعة من المتطلبات كالتالي:

أ. إدراك المؤسسـات والمجتمعات وصانعي القرار لأهمية إدارة الأزمات والكوارث، وضرورة وجود خطط واستعدادات لمواجهتها والحد من آثارها.

ب. ضمان تطبيق الخطة بقوانين وتشريعات مُسَنة لذلك.

ج. تحديد جهة أو كيان ما لتحمل مسـؤولية وضع وتنفيذ عملية التخطيط وإدارة الأزمات والكوارث.

٧/١٨/٢- إستراتيجيات الحد من التعرض للكوارث ومخاطرها:

يــرى النمر وآخــرون (٢٠٠٦) أنه نظراً للآثار التدميرية الناجمــة عن الكوارث، فإن من الضروري أن تقوم المؤسســات المختلفــة بتخطيط برامج الاســتعدادات والترتيبات اللازمة لمواجهــة الكــوارث والتخفيف مــن آثارها قدر الإمــكان. وتتفاوت طبيعة الإســتراتيجيات ومضمونها بحسب:

- نوع الخطر/ الكارثة التي يتعرض لها البلد أو المنظمة.
- توافر الموارد البشرية وغير البشرية.
- قوة المؤسسات الموجودة في البلد.

وبالرغــم من ذلك، قد يتوافر في هذه الإســتراتيجيات عناصر مشــتركة من حيث النهج والهدف؛ فمن بين أهداف إستراتيجيات تقليل أخطار الكوارث:

- تقليل حدوث الكوارث التي يمكن تلافيها.
- تقليل تأثير تلك الكوارث التي لا يمكن تلافيها، من حيث المســاحة وعدد المتضررين ومن حيث الخسائر الاقتصادية المحتملة والخسائر في الممتلكات.
- تلافي احتمال زيادة فقر الأسر الفقيرة التي قد تفقد أصولها وممتلكاتها وسبل معيشتها.
- تلافي أو تقليل خطر انقطاع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، عن طريق التوازن في تخصيص الموارد لمساعدات الإغاثة وعمليات الإصلاح.

ولكي تكون هذه الإســتراتيجيات فعالة وتحقق الأهداف السابق ذكرها، فلابد أن يكون لها نهج من مرحلتين:

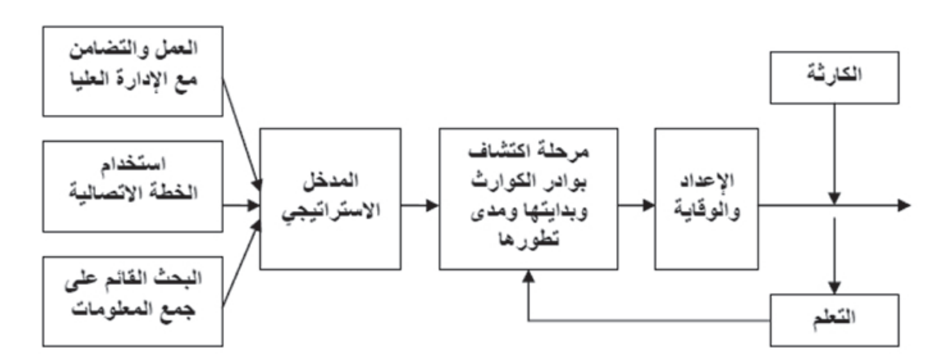
أ-**إجراءات قصيرة الأجل**؛ للاستجابة السريعة والفعالة عند حدوث الكارثة، وتشمل:

- الإنذار المبكر والتنبؤ بالكوارث.
- تقدير الأخطار.
- وضع برامج للتأهب لمواجهة الكوارث.

ب- **إجراءات طويلة الأجل**؛ لتقليل التعرض للكوارث وضمان التنمية المســتدامة السريعة،

وذلـك من خلال الاعتماد على إسـتراتيجيات التنمية المسـتدامة والسريعة التي تنطوي على خطط للحد من الكوارث وتدابير لتخفيف آثارها. فإن إدماج إستراتيجيات الحد من أخطـار الكوارث في خطـط التنمية، يكفل بذل الجهود لتخفيف وطـأة الكوارث بصورة مستمرة، وبالتالي الحد من أي انقطاع محتمل لجهود التنمية بسبب تكرار الكوارث.

كما يرى السـعيد (٢٠٠٦) أن التخطيط الإسـتراتيجي لمواجهـة الكوارث يتطلب العمل والتضامن مع الإدارة العليا، واسـتخدام خطة اتصالية واضحة المعالم، والاعتماد على البحث القائم على جمع المعلومات كمدخل إسـتراتيجي سـابق لمرحلة اكتشـاف بـوادر الكوارث وبدايتهـا، ومدى تطورها من خـلال التكامل ما بين الطرق الكميـة والكيفية في التخطيط لإدارة الكوارث، وذلك باختيار الإسـتراتيجيات الملائمة وإعدادها كوسيلة للمواجهة والوقاية في الوقـت نفسـه، وتقييم الأداء أثناء مواجهـة الكارثة للتعلم من الأخطـاء التي قد تقع، واستخدام ذلك كتغذية راجعة لتصحيح الأوضاع.



المصدر: (السعيد، ٢٠٠٦م، ص١٠٧).

شكل (٤): دور التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الكوارث

٨/١٨/٢- إجراءات إدارة الكوارث:

أوضـح أبو فارة (٢٠٠٩) أنه في حال حدوث كارثة معينة لم تسـتطع المنظمة أو الدولة تفاديهـا، فإن عملية التخطيط لإدارة الكـوارث تتكون من مجموعة من الخطوات للتعامل مع مختلف الكوارث، وذلك كما يلي:

الخطوة الأولى: الشروع في إدارة الكوارث:

إن العملية الطبيعية لإدارة الكارثة عادة ما تبدأ بعد حصول كارثة كبيرة (حروب، زلازل، فيضانات، إلخ)، وهذه الكارثة تعمل كمحفز لاتخاذ الإجراءات والاحتياطات وتتضمن الآتي:

أ- **سن القوانين والسياسات:** وفيها يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات المختلفة للمعنيين بإدارة الكوارث والضوابط والقوانين المنظمة لعملهم، والتي يجب أن تتميز بالآتي:

- أنها إستراتيجية بطبيعتها.
- تعتمد على تحقيق أهداف طويلة الأمد.
- تحدد المسؤوليات المختلفة للوصول للغايات والأهداف.
- يمكن أن توصي بممارسات معينة أو محددة.
- يمكن أن تحدد معايير محددة لاتخاذ القرارات.

وتكمن أهمية هذه السياسات والقوانين في أنها:

- تحقق الأهداف المشتركة.
- تجعل الأعمال والتصرفات قانونية وتحمي متخذيها من المساءلة.
- تضمن تنفيذ الممارسات والمسؤوليات المختلفة.

ومن غير هذه القوانين والسياسات يكون هناك ضعف في التنفيذ والتنسيق وتضارب في التوجهات وضعف في النتائج، بل أحيانًا نتائج سلبية. لذلك يلزم عند وضع مثل هذه السياسات والقوانين أن نراعي ما يلي:

- الحقوق الشخصية للأفراد.
- ثقافات المجتمعات والعادات والتقاليد.
- طبيعة المخاطر.
- قوانين أخرى موجودة لها علاقة بالأمر.
- مبادئ إدارة الكوارث.

وتغطي مثل هذه الأنظمة والقوانين المجالات التالية في إدارة الأزمات والكوارث:

- علاقتها بالتنمية المطردة والمستدامة.
- مسؤولية وصلاحية المنظمات والمؤسسات المختلفة.
- الهيكل التنظيمي للمنظمات أو المؤسسات المسؤولة عنها.
- الموارد الاقتصادية والتكاليف المالية.
- العلاقــة مع المنظمات غــير الحكومية وكذلــك المنظمات الدوليــة والعلاقة مع الدول والمجتمعات الأخرى.

ب- **تعريف المهمة:** عند البدء بوضع خطة الطوارئ يجب تحديد المهمة وتحديد الأهداف ومجالات خطة الطوارئ، كما يمكن الاستفادة من الاحتمالات والتوصيات السابقة في وضع أهداف الخطة الإستراتيجية.

ج- **تشــكيل فريق العمل:** يعتبر تشكيل فريق العمل في غاية الأهمية للخطة الإستراتيجية، ويجب مراعاة العناصر أو المعايير التالية عند اختيار فريق العمل:

- اختيار الأعضاء ممن سيكون لهم دور في تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- اختيار من لهم دراية بإدارة الكوارث واضطلاع بالمسؤوليات المختلفة.
- يجب أن يكونوا من ذوي المراكز وأصحاب القرار ويمكنهم أن يقوموا بتطبيق الخطة على مؤسساتهم.
- يجب أن يضم ممثلاً عن كل منظمة أو مؤسسة لها علاقة بإدارة الكوارث.

د- **شرح المسؤوليات والإمكانيات وتحليل الموارد:** يجب التأكد من أن هناك شرحاً وافياً لكل جهة حكومية أو مؤسســة أو منظمة في حالة حصول كارثة، وكذلك مســؤولية كل فرد في المؤسسة في التعامــل معها. ومن المهم جداً أن تتطابق المهمات والمســؤوليات لكل فرد في أي منظمة مع مســؤولياته ومهماته في عمله اليومي بقدر الإمكان. وعند التحدث عن المسؤوليات، من المهم أن يتم تحديد وتحليل إمكانيات المؤسسة المعنية، ويتم ذلك بالنظر في الأمور التالية:

- حــصر الموارد المختلفــة: والمقصود بالموارد هنا أي شيء متوافــر ذي قيمة في عملية إدارة الكوارث، وهذا يشمل الطاقم البشري والتدريب والأجهزة والإمكانيات والموارد الاقتصادية، وبحيث يتم تحديد مدى وحجم الاحتياج للمساعدة من خارج المؤسسة أو حتى الدولة.
- تحديد القدرات ومدى توفر الموارد: والمقصود بذلك النظر فيما إذا كانت الموارد اللازمة

للقيام بالمهمات والمسؤوليات الواقعة تحت إطارها متوفرة، وكذلك مدى قدرة المنظمة أو الدولة على العمل والتعامل مع الكوارث بشكل تلقائي وباستقلاليه.

- تسخير الموارد: والمقصود بذلك القدرة على استخدام واستغلال الموارد بسرعة فائقة في حالات الكوارث، ووجود نظام لتفعيل هذه الموارد والاستمرارية في توفيرها (المصلح، ٢٠٠٤).

الخطوة الثانية: المخاطر المحتملة والأخطار التي قد تنتج عنها:

تبــدأ الخطوة الثانية بجمع المعلومات عن الخطر المحتمل وإعداد الخرائط المســاعدة في تحديد الخطر، وذلك لتحديد أماكن وحجم الأخطار، ومن ثم يتم إجراء دراسات لتقييم قابلية الإصابة للإنسان والممتلكات بالإضافة إلى تقدير وتقييم الإمكانيات والمصادر المحلية.

والهــدف من ذلك هو التعرف على إســتراتيجية التعامل مع الكــوارث، وكيفية الخروج منهــا بأسرع وقت ممكن وبأفضل طريقة ممكنة، وكذلك إســتراتيجية الوقاية من المخاطر والكوارث، والتي تتطلب:

- تحديد المخاطر وعواملها وأنواعها.
- تحديد المشاكل المحتملة لكل حالة من حالات الطوارئ.
- تحديد الأسباب.
- تطوير إستراتيجية الوقاية.
- تطوير إستراتيجية التعامل والخروج من الكوارث.

الخطوة الثالثة: تحديد مستويات الأخطار التي يمكن تقبلها واحتمالها:

إن المعلومات المتوفرة التي يتم تجميعها في المرحلة الثانية يجب أن تعرض على صانعي القرار بشــكل مناســب، وذلك لتمكينهم من اتخاذ إجراءات تنفيذية مناسبة وفق أولويات وطنية ومراحل تنفيذ واضحة.

الخطوة الرابعة: خطط الجاهزية:

وتتضمــن هذه الخطوة خططاً يجب تنفيذها عــلى المدى القريب مثل تحضير وتجهيز المسؤولين على مختلف المستويات للتعامل مع الكوارث (من خلال تشكيل اللجان وحملات التوعية والتدريب وغيرها)، وأخرى على المدى البعيد، كالتي تكون في حالة الزلازل واعتماد الأكواد (الرموز) والمواصفات الزلزالية، ووضع سياســة لاســتخدامات الأراضي وتأهيل المباني القائمة.

الخطوة الخامسة: فحص الخطة:

لفحص الخطة والتأكد من الجاهزية، لا بد من إجراء مناورات أو ســيناريوهات وهمية لكــوارث محتملة، وذلك لحماية الخطة من اللامبالاة والتدخلات السياســية التي يمكن أن تظهر في فترات الهدوء بين الكوارث.

الخطوة السادسة: العِبر المستفادة:

إن جميع المعلومات حول التغيرات اللازمة في الجاهزية يجب أن تمر بشكل راجع، ومن خلال مرحلة مناسبة في عملية التخطيط الحلقي، وهذا يعني أن نستفيد من حوادث سابقة مماثلة. يمكن الرجوع من الخطوة السادسة إلى الخطوة الثانية أو الثالثة وهكذا. وللوصول إلى الهدف المرجو يتطلب تنفيذ الخطط الاســتعانة بعدد كبير من قطاعات الشعب، وهذا يعني ضرورة إعدادهم وإعداد المؤسسات التي سيعملون من خلالها بشكل مسبق، أي قبل حصول الكارثة. فأي خطة أو أي برنامج لم يُصغ لمحاكاة المواطن العادي والمختص والمسئول، سيؤدي إلى فشل كلي أو جزئي في تنفيذ الخطط.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن خطة إدارة الكوارث ترتبط ارتباطاً مباشراً بطبيعة المجتمع المحيط ومســتوى معيشــته؛ إذ إنها تنطلق أساســاً من واقع المجتمع ومرافقه. لذا فإن من الضروري لخطة إدارة الكوارث أن تمتاز بما يلي:

- بساطة التعبير والاستذكار.
- سهولة الاتباع والتنفيذ.

- سرعة التوزيع والتطبيق.
- قابلية التحقيق والإثبات.
- مرونة المراجعة والتحديث.

٢/١٩- الفرق بين الأزمات والكوارث والمفاهيم الأخرى ذات الصلة:

٢/١٩/١- الفرق بين الأزمات والكوارث:

لجأ الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين بإدارة الأزمات والكوارث إلى اســتخدام كلمتي الأزمة والكارثة عــلى أنهما كلمتان مترادفتان، على الرغم من المحاولات المتعددة لوضع إطار تظهــر من خلاله بعض الفروق بينهما. فبعض العلماء يــرى أن الأزمة من الممكن التنبؤ بها، بينما تظل الكارثة بعيدة عن دائرة التوقعات الدقيقة؛ إذ تحدث بشكل مفاجئ وبدون سابق إنــذار. ولكن هناك من المفكريــن والخبراء من يرى بأن هذا المعيار للتفريق غير كافٍ؛ حيث إن العديد من الكوارث- كالزلازل أو البراكين مثلاً- أصبح من الممكن التنبؤ بحدوثها وبشــكل دقيق من خلال بعض المؤشرات والوسائل التكنولوجية (Ahrens و Rudolph، ٢٠٠٦).

ومن الجانب الآخر فليست كل الأزمات قابلة للتنبؤ، ويعتقد بعض الباحثين أن الكوارث غالباً ما تكون ناشــئة عن أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها، في حين أن الأزمات غالباً ما تكــون من فعل البشر بصورة مباشرة أو غير مبــاشرة، إلا أن هذا القول أيضاً لا يمكن قبوله على إطلاقه؛ إذ إن هناك من الكوارث التي حدثت بسبب الإنسان عمداً أو إهمالاً؛ فحادثة انفجار المفاعل النووي (تشيرنوبيل) في الاتحاد السوفيتي سابقاً كارثة كانت بسبب الإنسان وليس العوامل الطبيعية (Aoki و Rothwell، ٢٠١٣).

وعلى ذلك فقد بين الشعلان (٢٠٠٢) بأن أبرز الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة كما يلي:

١.الأزمة أعم وأشــمل مــن الكارثة؛ فكلمة الأزمة تعنــي: الصغيرة منهــا والكبيرة، المحلية والخارجيــة. أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشــامل والخســائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات، والتي غالباً ما تكون ناتجة عن ظواهر طبيعية كالسيول أو الزلازل والبراكين، أو بشرية كالحروب أو الإهمال أو الفعل العمد.

٢- للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً. أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون.

٣- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق. أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها أو التخفيف من آثارها.

٤.الأزمات غالباً ما تكون تصاعدية، في حين أن الكوارث غالباً ما تكون مفاجئة بشكل كامل.

٥.الأزمات يمكن التنبؤ بها، في حين يصعب التنبؤ بالكوارث.

جدول (١)

عناصر المقارنة بين الأزمات والكوارث

عناصر المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية	بشرية ومادية كبيرة
أسبابها	إنسانية	غالباً طبيعية وأحياناً إنسانية
التنبؤ بوقوعها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغط على متخذ القرار	ضغط وتوتر عال	تفاوت في الضغط تبعاً لنوع الكارثة
المعونات والدعم	أحياناً وبِسرِّية	غالباً ومعلنة
أنظمة وتعليمات المواجهة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية (أنظمة الحماية المدنية)

٢/١٩/٢- المفاهيم الأخرى ذات الصلة بالأزمات والكوارث:

رأت عنتور (٢٠١٢) أنه على الرغم من الدراسات والبحوث المتعددة التي أجريت في مجالي إدارة الأزمات والكوارث، إلا أنه مازال هناك شيء من التداخل أو التشابه بين مفهومي الأزمة والكارثة وبعض المفاهيم الأخرى، وذلك كالتالي:

- المشكلة:

وهي تعرف على أنها "عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه"،

وهي بذلك تعتبر حدثاً له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ، يجعل من السـهولة إمكانية التوصل إلى أفضل حل بشأنها من بين عدة حلول ممكنة. والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة؛ فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة، ولكنها لن تكون هي الأزمة بحد ذاتها. وتسبب المشكلة ضغطاً على الفرد أو المنظمة، حيث يشعرون تجاهها بانفعال شديد بحيث إنها تشكل تهديداً في الحد من أهدافهم (أحمد، ٢٠٠٢: ٢٤).

- **الصدمة:**

عرفها معهد التخطيط القومي (١٩٩٦: ٩) بأنها "حدث ينتج عنه شعور فجائي غير متوقع الحدوث، هذا الشـعور هو مركب بين الغضب والذهـول والخوف". لذا تعتبر الصدمة إحـدى عوارض الأزمـة أو الكارثة أو إحـدى نتائجها التي تتولد عند انفجارها بشـكل فجائي سريع ودون سـابق إنذار. كما قد تكون الصدمة أحد أسـباب الأزمات سواء على مسـتوى الدول أو المنظمات أو الأفراد، ويكون التعامل مع الصدمة بأسلوب الامتصاص أو الاستيعاب.

- **الفاجعة:**

عرفها عنتور (٢٠١٢) بأنها "أحداث مفاجئة تسبب دماراً ومعاناةً كبيرة".

- **الحادث:**

عرفـه معهد التخطيط القومـي (١٩٩٦: ٩) بأنه "ما ينتج عن شيء فجائي غير متوقع تم بشـكل سريـع وانقضى أثره فور إتمامـه، ولا يمكن أن تكون له صفة الامتـداد بعد حدوثه الفجائي العنيف".

- **المعوق:**

وصفتهـا مـصري (٢٠٠٦) على أنها صعوبة أمـام المنظمة تمنعها مـن تحقيق أهدافها، والذي قد يكون داخلياً ينشأ من داخل المنظمة أو خارجياً تسببه عوامل من خارج المنظمة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسـات التي تناولت موضوع إدارة الأزمات والكوارث من نواحٍ

مختلفــة، ركزت معظمها على قضايــا مثل مراحل الأزمات والتخطيط والاســتعداد للأزمة، وإنشــاء فريق لإدارة الأزمة على مستوى المؤسســة، بحيث يكون مدرباً ومؤهلاً للعمل مع مثل هذه الأزمات والكوارث بالشــكل الصحيح والفاعل، ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على جهود إدارة الأزمات. وفيما يلي اســتعراض لأهم الدراســات والبحوث السابقة فيما يتعلق بإدارة الأزمات والكوارث:

أولاً- الدراسات العربية:

أ- دراسات إدارة الأزمات:

١- دراسة أجراها الدقامسة (٢٠٠٠) بعنوان: "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمَّان الكبرى".

هدفت تلك الدراســة إلى التعرف عــلى اتجاهات الأفراد العاملــين بالقطاع الحكومي بــالأردن، نحو مدى توافر نظــام لإدارة الأزمات في مراحله الكبرى في أمانة عمَّان الكبرى في الأردن، وذلــك وصولاً لتحديد مدى الاســتعداد والجاهزيــة في التعامل مع الأزمات، بالإضافــة إلى تحديد مــدى العلاقة القائمة بين مراحــل إدارة الأزمات بعضها مع بعض. وتألفت عينة الدراســة من ٢٨٧ شخصاً من العاملين في الوظائف الإشرافية من مستوى مدير دائرة منطقة، ورئيس قسم. ودلت النتائج على توافر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمَّان الكبرى بدرجة متوسطة في مراحل اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقائية، وبدرجة عالية في مراحل احتواء الأزمة، واســتعادة النشاط. كما دلت النتائج أن المراحل الأساسية لإدارة الأزمات جاءت مرتبة كالآتي: (استعادة النشاط، ثم احتواء الأضرار، يليها اكتشاف إشارات الإنذار، فالتعلم، وأخيرًا الاستعداد والوقاية).

كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود خلل في إدارة الأزمات في منطقة أمانة عمَّان الكبرى؛ حيــث وجد أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساســية التــي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمســة التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، حيث كانت درجة توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية منها في المراحــل الوقائية والتخطيطية، مما يعني أن جهود إدارة الأزمات هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان، وليست جهوداً وقائية لما يمكن حدوثه من أزمات.

٢- دراســة الشريدة والأعرجي (٢٠٠٣) بعنــوان: "العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذو القرار في المدارس الثانوية في الأردن".

هذه الدراســة تــدور حول التعامل مع الأزمــات الوظيفية في إطار اتخــاذ القرارات في المــدارس الثانوية في الأردن، وذلك بهدف التعرف عــلى طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية. وقد أظهرت نتائج الدراســة إلى أن مســتويات وجود المراحل الخمســة في إدارة الأزمات، والمتمثلة في: إشــارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واســتعادة النشــاط، والتعلم، في حالة اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات كانت تتذبذب حول مستوى درجة المتوسط، وبالتالي تبرز الحاجة في اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لجعلها في مســتويات أعلى، اســتبعاداً لاحتمالات بروز حالات الإرباك والفوضى، وبالتالي الهدر في الطاقات والإمكانيات. أما في حالة الســيطرة على المعوقات، فقد ظهر أن لها علاقة ســلبية دالة إحصائياً مع مستويات القدرة على التعامل مع الأزمات، وهذا من شــأنه أن يرفع مستوى القدرة على التعامل معها إلى مستوى أعلى. كما أكدت هذه الدراسة على أهمية استخدام المعلومات، وتبنِّي التخطيط، بالإضافة إلى تفعيل القوانين، والتركيز على المنهجين الوقائي والعلاجي معاً في مواجهة الأزمات.

٣- دراســة الفزاري (٢٠٠٣) بعنوان: "تطوير إدارة الأزمــات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان".

هدفت الدراســة إلى الكشــف عن الأزمات المدرســية التي تتعرض لها مدارس سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها، والأســاليب التي يستخدمونها للتعامل مع تلك الأزمات. ولتحقيق أهداف الدراســة تم إجراؤها على عينة قوامها (١٤٧) مديراً ومديرة. وأشارت نتائج الدراســة إلى أن الأزمات المتعلقة بالطالب حازت على المرتبة الأولى، تليها الأزمات المتعلقة بالإدارة، ثم الأزمات المتعلقة بالمعلم، وأخيراً الأزمات المتعلقة بالمجتمع المحلي. أما بالنســبة للأساليب التي يتخذها المديرون لمواجهة الأزمات، فقد لوحظ ضعف قدرة المديرين على حل الأزمات على مســتوى المدرســة، إلا في حالات قليلة في مجالي المعلم والمجتمع المحلي. كما أظهرت نتائج الدراســة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس سلطنة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة لدى المديرين والمديرات.

٤- دراسة الشمراني (٢٠٠٤) بعنوان: "إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية".

وهي دراسة تهدف إلى التعرف على كيفية إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الاستفادة من مراحل إدارة الأزمات الخمسة، والمتمثلة في: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم. وقد تكونت عينة الدراسة من ٨٦٦ فرداً من العاملين الإداريين. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها استجابة العاملين الإداريين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات، من خلال الاستفادة من عمليات المراحل الخمسة لإدارة الأزمات، والتي جاءت مرتبة حسب أهميتها بالتعلم، فالاستعداد والوقاية، ثم استعادة النشاط، وأخيراً احتواء الاضرار. وبالنسبة للاستجابة نحو عملية اكتشاف إشارات الإنذار، فقد جاءت الاستجابة عليها بدرجة متوسطة. وقد تبين من النتائج أن التحكم والسيطرة على المعوقات الإنسانية والتكنولوجية التي تواجه العاملين الإداريين كانت بدرجة استجابة متوسطة، في حين أشارت النتائج أن المعوقات التنظيمية كانت درجة الاستجابة عليها بدرجة منخفضة. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في التعامل مع الأزمات تُعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وعدد الدورات للعاملين الإداريين، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير الجنس. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات، ومن أهمها: تدريب العاملين الإداريين على اكتشاف إشارات الإنذار للتعامل مع الأزمات المحتمل حدوثها، من خلال تشخيص المؤشرات التي تتنبأ باحتمال وقوع الأزمات.

٥- دراسة اليحيوي (٢٠٠٦) بعنوان: "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات (قائدات فرق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، حيث أظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة (فريق الأزمات) يرين أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة. لذا توصي الباحثة مديرات المدارس بضرورة اتباع التالي في إدارة الأزمات:

- التخطيط للأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية.
- التنظيم للأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، وذلك عن طريق تحديد العضوات الموكلة إليهن الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضوه بالفريق أو الهيئات الخارجية المساندة.
- التوجيه في الأزمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس ترشيد خطوات عضوات الفريق للتعامل مع الأزمة بفاعلية، وذلك عن طريق تزويد عضوات الفريق بالتعليمات اللازمة لترشيد خطوات تنفيذ المهام الملقاة على عواتقهن للتعامل مع الأزمة.

٦- دراسة الموسى (٢٠٠٦) بعنوان: "إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح".

أجريت تلك الدراسة على عينة من ٥٠٠ مدير لمعرفة مدى توافر خطط وإستراتيجيات مسبقة لإدارة الأزمات في المؤسسات التي يعملون بها. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تسارعاً في ظهور أنماط عديدة من الأزمات المدرسية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وما لتلك الأزمات من تداعيات سلبية هامة على استقرار وأهداف العملية التعليمية داخل المدارس. وبالرغم من الاتفاق على خطورة تلك الأزمات، إلا أن القائمين على إدارة العملية التعليمية لا يزالون يعتمدون على الطرق التقليدية في إدارة الأزمات. وقد عمق من هذه المشكلة غياب إستراتيجيات وتصورات محددة لإدارة تلك الأزمات، فضلاً عن غياب إسهامات نظرية من جانب الباحثين والمختصين في هذا المجال بالمملكة العربية السعودية. كما أبرزت الدراسة أيضاً أن المؤسسات التي لديها الخطط والإستراتيجيات المُعدة سلفاً، تكون أسرع في استعادة توازنها مرتين ونصف من تلك التي ليس لديها مثل هذه الخطط والإستراتيجيات.

٧- دراسة الفهيد (٢٠٠٦) بعنوان: "التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات: دراسة مسحية على الجهات الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية".

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة التنسيق بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات بمدينة الجبيل الصناعية، كما تهدف إلى التعرف على المعوقات التي تحد من التنسيق بين الأجهزة الأمنية، والتعرف على الأزمات التي يمكن التعرض إليها وكيفية مواجهتها. وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تنسيق عال بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات. والسبب في ذلك يعود إلى مدى إدراك المسؤولين لأهمية التنسيق فيما بينهم لمواجهة الأزمة الأمنية. وأظهرت النتائج أيضا أن هناك معوقات كبيرة تحد بدرجة كبيرة من التنسيق بين الأجهزة الأمنية في مواجهة الأزمات، وكان من أبرزها إغفال تنمية وتطوير الأساليب والأدوات المتبعة في التنسيق، وممارستها في صورة مستمرة مع عدم الأخذ بما هو حديث من أساليب ومعدات.

وأوصت الدراسة بضرورة توجيه مزيدٍ من الاهتمام بتشكيل لجان عليا متخصصة في الأجهزة الأمنية، مع الاستعانة برجال العلم من ذوي الخبرة لإعادة تقييم عملية التنسيق في مواجهة الأزمات، وقياس مدى فاعلية التنسيق في الوقت الراهن لتحقيق أقصى فائدة مرجوة منه، ودراسة تحليلية ومعالجة المعوقات التي تواجهه.

٨- دراسة إسليم (٢٠٠٧) بعنوان: "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة".

الهدف من الدراسة هو التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وصولاً لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة. وقد أظهرت النتيجة النهائية للدراسة أن وجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة، بحاجة إلى تنمية وتطوير يركز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات على اعتبار أنه جزء مكمل للتخطيط الإستراتيجي، كما أوصت بضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة تتبع الإدارة العليا في قراراتها، وتكون مسؤولة مباشرة عن علاج الأزمات والتعامل معها.

٩- دراسة عودة (٢٠٠٨) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية".

تمت هذه الدراسة بهدف التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، والتعرف في الوقت نفسه على أساليب وإستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية، والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحياناً. استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث عملت على اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة ٢٥٪ من العاملين في الجامعة من فئة الأكاديميين والموظفين الإداريين من جميع المستويات الإدارية، والبالغ عددهم الإجمالي ١٧٠ موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع أداة الدراسة عليهم، حيث تم استرجاع ١٣٩ استبانة.

وبصفة عامة تبين أن نتائج الدراسة كانت إيجابية؛ حيث كان الوزن النسبي لفقرات المجال الأول (عملية التخطيط لإدارة الأزمات) يساوي ٧٧,١٥ ٪ وكان الوزن النسبي لفقرات المجال الثاني(عملية اتخاذ القرارات في الأزمات) يساوي ٧٧,١٢ ٪، والوزن النسبي لفقرات المجال الثالث (عملية الاتصال في الأزمات) يساوي ٧٩,٨٦٪ والوزن النسبي لفقرات المجال الرابع (أهمية المعلومات في إدارة الأزمات) يساوي ٧٦,٠٧٪، والوزن النسبي للمجال الخامس (الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى الجامعة لإدارة الأزمات) يساوي ٧٣,١٢ ٪ والوزن النسبي لفقرات المجال السادس (مدى ولاء وانتماء العاملين للجامعة) يساوي ٨٠,٩٦ ٪، والوزن النسبي للمجال السابع (دور القيادة في إدارة الأزمات) يساوي ٧٥,٢٧٪ والوزن النسبي لفقرات المجال الثامن (مدى تقييم الجامعة لنتائج ما بعد الأزمة) يساوي ٨٦,٤٢٪.

وأظهرت الدراسة أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة، كما تتخذ خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها للقرارات أثناء وقوع الأزمات. وأظهرت الدراسة أيضاً أن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية وورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلى العاملين بالجامعة؛ لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات وضرورة تكوين فريق إدارة أزمات من موظفين مدربين جيداً في مجال

الأزمات، بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات. كما أوصت الدراسة أيضاً بضرورة مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الوسطى في عملية اتخاذ القرارات.

١٠- دراسة جاسم (٢٠١١) بعنوان: "دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات والكوارث في وزارتي الصحة والداخلية في العراق – دراسة مقارنة".

وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات الحكومية في العراق، من خلال دراسة هذا الواقع وتحليله في وزارتي الصحة والداخلية. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من المديرين الذين يعملون في المقرات الرئيسية والفرعية للوزارتين محل الدراسة، والذين بلغ عددهم ٢٢٤ في وزارة الصحة و١٩٧ في وزارة الداخلية، وجرى اختيار عينة عشوائية قوامها ١٦١ من وزارة الصحة و١٣٩ من وزارة الداخلية. وقد كانت من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة، أن الاستعداد لمواجهة الأزمات والكوارث قبل وقوعها غير كافٍ وغير مناسب لكلتا الوزارتين. أما الاستعدادات حال وقوع الأزمات فكانت أفضل ولكن بنِسب متوسطة، مما يعني أن الجهود كانت علاجية أكثر منها وقائية. فبينما كانت الاستعدادات سلبية في مرحلة ما بعد الأزمة في وزارة الصحة، أشارت الدراسة إلى أنها كانت متوسطة في وزارة الداخلية. كما كانت أبرز التوصيات التي قدمتها الدراسة، ضرورة الاهتمام في التعامل مع الأزمات بمراحلها المختلفة، وطرحت مجموعة من الإجراءات والآليات التي تساعد على ذلك.

١١- دراسة نقيرة (٢٠١٤) بعنوان: "استخدام نموذج محاكاة لإدارة الأزمات والطوارىء".

قامت الدراسة بتطوير أداة فاعلة لصنع القرار باستخدام المحاكاة، والتي يمكن تطبيقها في حالات إدارية واقعية، حيث تم محاكاة استخدام أنظمة التعامل مع حالات الأزمات والطوارىء في القطاعات الصحية والبلديات، من خلال إعادة تخصيص الموارد بكفاءة وفاعلية لإنهاء المهام الموكلة في أسرع وقت ممكن لتقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات والأصول.

وقد تم في هذه الدراسة استخدام الحِزَم البرمجية (أرينا)، حيث تم الجمع بين استخدام النماذج المنطقية المنفصلة مع النماذج المستمرة لتسهيل التوصل إلى حل لمشكلة الأزمة أو الطوارىء، وذلك بواسطة محاكاة الوضع الحقيقي القائم مع الأخذ في الاعتبار تقليل

زمن الاستجابة وزمن الخدمة وزمن الانتظار اللازم لإنجاز المهام المطلوبة، وبالتالي تم استخدام برنامج Output Analyzer لتحليل وتقييم فاعلية وكفاءة السيناريوهات المقترحة المختلفة، عند الاستجابة لحدث معين أو حالات الطوارئ، ويوضح ما هو السيناريو الأفضل حتى يتبعه صانع القرار. وهذا النموذج لديه المرونة مما يجعله قادراً على التكيف مع تغيرات الأوضاع الديناميكية.

١٢- دراسة العمري (٢٠١٤)بعنوان: "تقييم مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات بالتطبيق على جهاز شرطة عمان السلطانية".

والهدف منها هو تقييم مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات بالتطبيق على جهاز شرطة عمان السلطانية وفقاً لاتجاهات الضباط العاملين به، حيث استخدم الباحث أسلوب المقابلات الشخصية القصيرة، وكذلك قوائم استقصاء على عينة عشوائية من الضباط العاملين بالجهاز وعددهم ٤٠٠ فرد. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، ومن أبرزها وجود علاقة قوية بين تأثير مستوى الاستعداد للأزمات مع عوامل توفر المعلومات وبرامج التدريب وفريق متخصص للأزمات، ومستوى الخبرة للأفراد العاملين به، على عكس مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرتبة التي ليس لها تأثير على الاستعداد للأزمات. كما كانت أبرز توصيات الدراسة زيادة مستوى الاستعداد للأزمات من خلال الارتقاء ببرامج التدريب لمواجهة الأزمات، والاستفادة من الخبرات السابقة والاهتمام بالتخطيط للأزمات.

١٣- دراسة مناع (٢٠١٥) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين".

جاءت الدراسة للتعرف على واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين، من خلال معرفة مدى توافر المتطلبات الأساسية لدى الوزارة، واستخدام الدراسة للنهج الوصفي التحليلي. وقد استخدمت الاستبانات لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة البالغ عددها ١٢٩ فرداً من منسوبي وزارة النقل والمواصلات، وكانت نسبة الاستجابة ٨٦٪. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج من أبرزها: ضعف توفر المتطلبات الأساسية لدى وزارة النقل والمواصلات في القطاع،

لتمكينها من إدارة الأزمات باستثناء متطلبات عملية الاتصال ونظم المعلومات، حيث تتوافر بدرجة متوسطة، كما توجد فروق جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر هذه المتطلبات تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الواردة في الدراسة.

كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات كان من أبرزها: ضرورة تبنّي التخطيط لإدارة الأزمات وجعله ضمن التخطيط الإستراتيجي للوزارة، وتشكيل لجنة دائمة لإدارة الأزمات تضم عضوية تخصصات الوزارة ومنظمات المجتمع المدني ذات العلاقة بعمل الوزارة.

١٤- دراسة عبد العال (٢٠١٧) بعنوان: "إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الأزمات، وأثرها على جودة القرارت الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، وذلك تبعاً لمراحل إدارة الأزمات الخمسة (مرحلة اكتشاف الأزمة، مرحلة الإنذار المبكر، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة استعادة النشاط والتعلم)، والتأكد من انسجام هذه الممارسات مع أهداف الوزارتين.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي الوزارتين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية، والبالغ عددهم (١١٦). كما استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل، نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة. كما استخدمت أسلوب الاستبانات كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع (١١٦) استبانة على المبحوثين، وتم استرداد (٩٤) استبانة بنسبة (٨١,٠٣٪). وكان من أهم النتائج والتوصيات للدراسة: ضرورة زيادة الاهتمام، وتوفير الدعم اللازم من موارد مالية ومادية لنظام إدارة الأزمات؛ لما له من أهمية كبيرة وتأثير مباشر على القرارات الإدارية المتخذه بالوزارتين محل الدراسة.

١٥- دراسة اللحيدان (٢٠١٧)بعنوان: "دور مؤشرات الإنذار المبكر الرئيسية في إدارة الأزمات".

تقدم الدراسة إطلالة على مؤشرات الإنذار المبكر والدور الكبير في مساعدة المنظمات الحكومية والخاصة على إدارة الأزمات المحيطة بها. ومن هنا أصبح لزاماً على الإدارات

العليـا في تلك المنظمات، أن تقوم هي بنفسـها بمتابعة ومراقبـة تلك المؤشرات واتخاذ القرارات المناسـبة حيالها، لكـن كثرة هذه المؤشرات وانشـغال الإدارات بمهام التطوير والتنظيـم يجعلانهـا مضطرةً إلى أن تكلِّف غيرها بالمتابعة نيابـة عنها، وهو الأمر الذي يمكـن أن يتسـبب في وقوع الأزمات، نظراً لسـوء التقدير أو المتابعـة ممن تم تكليفه بمتابعة تلك المؤشرات. وحيث إن من مهام الإدارات العليا الأساسية هي حماية المنظمة من هـذه الأزمات، فإن الأمر يتطلـب إيجاد حلول عملية تجعل تلـك الإدارات قادرة عـلى متابعة ومراقبة مؤشرات الإنذار المبكر، وفي الوقت نفسـه قادرة على أداء مهامها الأخـرى التطويرية. ومن هنا جاءت هذه الدراسـة للتعرف عـلى الدور الذي يمكن أن يؤديـه تطبيق مؤشرات الإنذار الرئيسـية في إدارة الأزمات (هذا المصطلح تم أخذه من فكرة مؤشرات الأداء الرئيسـية الخاصة بأداء المنظمة، التي تتميز بقلة عددها وتركيزها على جزئيات الأداء الرئيسية)، من خلال الإجابة عن مشكلة الدراسة المتمثلة في التساؤل الرئيس التالي: ما دور مؤشرات الإنذار المبكر الرئيسية في إدارة الأزمات؟

وقد جاءت نتيجة هذا التسـاؤل، التي تمت عبر إجابة مجموعة من التساؤلات الفرعية، على النحو التالي:

يؤدي اسـتخدام مؤشرات الإنذار المبكر الرئيسـية إلى تمكين الإدارات العليا في المنظمات الحكومية والخاصة، من القيام بمتابعة ومراقبة هذه المؤشرات بنفسها وبصفة مستمرة، من دون أن تؤثر سلباً على مهامها الأخرى في مجالي التطوير والتنظيم، نظرًا لقلة عددها وكونها موجهة نحو الأزمات ذات التأثير الكبير. وبناءً على ما سبق، فقد أوصت الدراسة بضرورة بناء مؤشرات إنذار مبكر رئيسـية لإدارة الأزمـات، تكون موجهة نحو الأزمات ذات التأثير الكبير على استقرار المنظمة.

ب- دراسات إدارة الكوارث:

١- دراسة آل سالم (٢٠٠٨) بعنوان: "مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث".

أجريـت هذه الدراسـة بمنطقة نجران وطبقت على عينة مقدارهـا ٣٦٨ مفردة، بواقع ١٢٥مـن العاملين في الشرطـة، و١٠ من العاملين في دوريات الأمـن، و٩من العاملين في

قوات الطوارئ الخاصة، و١٧٦ من العاملين في حرس الحدود، و٩ من العاملين في المرور، و٣٩ مــن العاملين في الدفاع المدني. وقد هدفت تلك الدراســة إلى التعرف على الأزمات والكــوارث الأمنية المحتملة في منطقة نجــران، ومدى توافر المعلومات اللازمة لجاهزية إدارة الأزمات والكوارث في أجهزتها الأمنية، ومدى احتياج تلك الأجهزة لبرامج التدريب اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث، ومدى توافر المعدات اللازمة معها للتعامل مع الأزمات والكوارث، ومدى توافر خطط الطوارئ المناســبة لديها للتعامل مع الأزمات والكوارث، ومعوقات الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث في تلك الأجهزة.

وقد اســتخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

١ -أن الأزمــة الأمنية المحتمل وقوعها بدرجة عالية في منطقــة نجران هي: الكارثة الأمنية المتعلقة بزيادة معدلات تهريب المخدرات.

٢ -أن المعلومــات المتوافرة لجاهزيــة إدارة الأزمات والكوارث في الأجهــزة الأمنية بمنطقة نجران بدرجة عالية هي: الطرق الرئيسة والفرعية بالمنطقة، وجغرافية المنطقة، ووسائل التهريب عبر الحدود.

٣ -أن البرامــج التدريبية لإدارة الأزمات والكوارث التي تحتاج إليها الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران بدرجة عالية جداً هي: كيفية التنسيق بين جهود الأجهزة الأمنية، وكيفية مطاردة المطلوبين أمنياً، والقيادة في إدارة الكوارث، ومهارات الرماية المختلفة.

٤ -أن المعــدات اللازمــة للتعامل مع الأزمات والكوارث في الأجهــزة الأمنية بمنطقة نجران التي تتوافر بدرجة عالية هي: الأســلحة الخفيفة والذخائر اللازمة، والتجهيزات اللازمة للتدخل الأمني السريع، والآليات القادرة على القيام بأعمال المطاردة.

٥ -أن خطط الطوارئ المناســبة للتعامل مع الأزمات والكــوارث في الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران التي تتوافــر بدرجة عالية هي: مكافحة التهريــب، ومكافحة الإرهاب، وحماية المنشآت الحيوية.

٦ -أن المعوقــات المهمة التي تعــوق جاهزية إدارة الأزمات والكــوارث في الأجهزة الأمنية بدرجة عالية هي: ضعف التدريب المشــترك بين الأجهزة المشاركة في مواجهة الكوارث،

وضعف التنسـيق بين الجهات المعنية بمواجهة الكـوارث قبل وقوعها، وضعف تدريب الجهات المعنية على تطبيق خطط الطوارئ المعدة مسبقاً لمواجهة الكوارث.

٢- دراسـة الضويحـي (٢٠٠٤) بعنـوان: "التخطيـط الإعلامـي ودوره في مواجهة الأزمات والكوارث".

أجريت هذه الدراسـة بمدينة الرياض وطبقت على عينـة مقدارها ٢٢٨ مفردة، بواقع ١٤٥مـن العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني، و٨٣ مـن العاملين في وزارة الإعلام. وقد هدفت الدراسـة إلى الكشـف عـن دور التخطيط الإعلامـي في مواجهة الأزمات والكـوارث، لتحديد الدور الإعلامـي لإدارة العلاقات العامة بالدفـاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث، ومدى التنسـيق والتعاون بـين إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني والأجهزة الإعلامية، ووسـائل الإعلام المناسبة لمواجهة الأزمات والكوارث، بهدف تصميم خطط إعلامية فعالة لمواجهة الأزمات والكوارث بالدفاع المدني، واكتشاف المعوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث في الدفاع المدني.

وقد اسـتخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

١- اتسمت عمليات السيطرة والتحكم في موقف الأزمة بالتقدير الدقيق للموقف واحتمالاته اليقظة، والتنفيذ الواعي للتعليمات والتأكد من الاستعدادات والمشورة وتبادل الرأي.

٢- استندت عملية التخطيط الأمني إلى مجمل الأسس والقواعد التي تكفل لعملية التخطيط لمواجهـة الأزمـات فاعليتها في تحقيق السـيطرة. وقد تمثلت هـذه القواعد في: قاعدة وضوح الأهداف ودقتها، إلى جانب قاعدة التنسيق والتنظيم، وقاعدة التكامل بين أدوار المستويات المختلفة التي شاركت في عملية إدارة الأزمة.

٣- أهم المعوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإعلامي بالدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث هـي: عدم وضوح الخطة وصعوبة تنفيذها، وتزويد الجماهير بمعلومات غير صحيحة تؤدى إلى بلبلة الأفكار، وقلة الاسـتعانة بالخـبراء والمختصين في إعداد الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات والكوارث.

٣- دراسة الكتروسي (٢٠١٧) بعنوان: "سبل مواجهة الكوارث".

تتناول الدراســة التركيز على ســبل مواجهة الكوارث من خلال التركيــز على دور التقدم العلمــي والتقني في مجــال التعامل مع الكوارث، والذي حقق كثيرًا من التيســير، إلا أن المفاجآت تبقى حاضرة ومتوقعة، ومثال ذلك: كارثة (فوكوشــيما) اليابان وما ســببه ذلك التسونامي من الأضرار والدمار والخسائر في المال والعتاد والأنفس؛ حيث بلغت الخسائر الماديــة ١٧٥ مليــار دولار في عــام ٢٠١٦ م مرتفعة من ٦٦,٥ مليــار دولار عام ٢٠١٥ م. فالكارثــة حدث مفاجئ غالباً مــا يكون بفعل الطبيعة، ومن ســلبياته: السرعة في تتابع الأحداث وشــدة القوى وفقدان الســيطرة والقصور في التحليل. وقد اتجهت الأنظار إلى كيفية تســيير الكارثة عــبر مجموعة من الخطط وتخصيص جميع مــوارد الدولة المادية والبشرية لمواجهة الكارثة عبر ثلاث مراحل أساسية: مرحلة ما قبل الكارثة باتخاذ مجموعة مــن الاحتياطات والإجراءات القانونية والتنظيمية، وعصرنة القوانين وتطبيق المواصفات ودراسة الكوارث المتوقعة وأخطارها، وتوعية المواطنين بالمخاطر وكيفية التصرف تجاهها. أمــا المرحلة الثانيــة (أثناء الكارثة)، يتم فيها اتخاذ القرار المناســب في مكان الكارثة من حيث: تحديد المكان وحصر الســكان والمنشآت الحيوية والســيادية، والمناطق المجاورة المهــددة ودرجات الخطر وتقديــر الأولويات بالإنقــاذ والإســعاف، والتواصل الإعلامي المناسب وإجراء التنسيق بين الأجهزة المعنية، وضبط النفس والبعد عن الارتباك والتردد.

أما بعد الكارثة وهي مرحلة مهمة، يتم فيها حصر المســاكن والمنشآت المتضررة، وعلاج المصابين وإصلاح المرافق العامة (الكهرباء، الغاز، المياه، الطرق، المدارس والمستشفيات... إلــخ) والتعامل مع الوفيات وإيواء المنكوبين في أماكن آمنة، وتوفير جميع المســتلزمات لهم بهدف إعــادة التوازن والحياة الطبيعية إلى منطقة الكارثة، وهذا يحتاج إلى خطط شاملة تشارك فيها قطاعات عديدة.

٤- دراسة بلحاج عيسى (٢٠١٧) بعنوان: "الكوارث الطبيعية والوقاية منها في الوطن العربي".

تتناول الدراســة الكوارث الطبيعيــة في منطقتنا العربية كغيرها مــن مناطق المعمورة، والمعرضة للكوارث الطبيعية كالعواصف والموجات شــديدة الحرارة والبرودة والجفاف. كــما أن للبراكين والمد البحري (تســونامي) نصيباً من الدمار الذي يلحق بها. فقد تم في القــرن المــاضي وبداية هذا القرن، أي ما بين ١٩٠٠ و٢٠١٦ م، تســجيل حوالي ٤٠٠ هزة أرضية باطنية عنيفة (زلازل)، كان من أخطرها وأكثرها دماراً وضحايا في الأرواح، الزلازل التي ضربت عدة مناطق في الجزائر كالشلف وبومرداس، وفي المغرب كزلزال أغادير.

كما تضررت منطقتنا العربية كثيراً من كارثة الفيضانات؛ ففي الفترة ما بين سنوات ١٩٦٤ و٢٠١٦ م تــم تسـجيل أكثر مــن ٥٦ فيضاناً في العديد مــن الدول العربيــة، نذكر منها: تونس، السودان، اليمن، الصومال، الجزائر، المغرب والمملكة العربية السعودية. إن الموقع الطبيعي لعالمنا العربي وما يصيبه من كوارث طبيعية، أدى بمجلس وزراء الإسكان والتعمير العرب المنعقد في الجزائر في شهر أبريل لسنة ١٩٨٢ م، إلى أن يعتمد برنامجاً خاصاً للوقاية مــن مخاطر الزلازل في العالم العربي، وهو البرنامج الذي عرف بمشروع "باميرار"، حيث تم إنشاء مركز هندسة مقاومة الزلازل في سنة ١٩٨٧ م بالجزائر، كما تم تجهيز شبكة لمراقبة حركة الزلازل بكل من المغرب، الجزائر، تونس، اليمن، العراق، الأردن وسوريا.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

أ- دراسات إدارة الأزمات:

١- في الولايات المتحدة الأمريكية، قام ولسون Wilson (1992) بإجراء دراسة عنوانها:

"Crisis management: public relation review".

هدفت هذه الدراســة إلى التعرف على مدى توفر خطــط لإدارة الأزمات، وكذلك صنع القــرارات في ثــلاث جامعات أمريكية واجهت عدداً من الأزمــات. وقد توصلت النتائج إلى وجود خطط لمواجهــة الأزمات في هذه الجامعات، لكنها كانت خططاً غير فعالة في مواجهة الأمور المســتجدة حــال حدوث أزمات. كما أكدت نتائج الدراســة على أهمية الاتصالات ونظم المعلومات الفعالة في الوحدات والأقسام الداخلية للجامعات في ظروف الأزمات. وأكدت الدراســة على الدور الكبير والفاعل للمؤسســات الخارجية في صناعة القرارات داخل هذه الجامعات في حال حدوث الأزمات.

٢- أما كوفور Kovoor (1993)، فقد أجرت دراسة عنوانها:

"Crisis preparation in technical organization: a strategy using amultidimentional approach".

حيث تمت دراســة الاســتعداد للأزمات في تســع منظمات فنية، جــرى خلالها مقابلة

١٨٥ شـخصاً من العاملين في مختلف الوحدات الوظيفية والمسـتويات الإدارية في تلك المنظمات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المنظمات الفنية لم يكن لديها الاستعداد الكافي لمواجهة الأزمات، بل وحتى احتواء أضرارها حال وقوعها. كما أشارت إلى أن هناك تشعباً وتشـتتاً في التخطيط للأزمات، وتبين أنه لم يتم الأخذ بعين الاعتبار للجوانب الإنسـانية والاجتماعيـة للأزمات عند وقوعها، بمعنـى أن الأنظمة المعمول بها في إدارة الأزمات في هذه المنظمات لم تكن على درجة من الكفاءة، بحيث تغطي جميع تعقيدات وتشعبات الأنظمة التكنولوجية والأزمات ذات الصفة التنظيمية.

٣- كما قام ديمار Deemar (1997)، بدراسة تحت عنوان:

The role of media relations specialists in school crisis management involving violence needs assessment survey of Kansas school district.

هدفت إلى التعرف على إسـتراتيجيات التعامل مع الأزمات للمناطق التعليمية في ولاية كنسـاس الأمريكية، بالإضافـة إلى تقييم الحاجات للسياسـات الإدارية المتبعة في هذه المناطـق عنـد التعامل مع الأزمة في حالة حدوثها، والقضايـا التي تواجهها في العلاقات العامـة، بما في ذلـك دور القائمين بالعلاقات الاجتماعيـة في إدارة الأزمات واهتماماتهم مع وسـائل الإعلام أثناء حدوث الأزمة. وقد توصلت نتائج الدراسـة إلى أن هناك حاجة لوجود مختصين بوسـائل الإعلام والعلاقات العامة في المناطق التعليمية؛ لأهمية الأدوار التـي يقومون بها في مواجهة الأزمة. كما أشـارت النتائج إلى انعـدام مصداقية الإعلام، وانعـدام الثقـة فيما يصرحون به من أخبار عن الأزمـة وتبعاتها. ففي هذا الصدد تبين أن ٢٥٪ فقـط من الإداريين العاملين بالإعلام والعلاقات العامة اسـتخدموا إسـتراتيجية تفاعلية في التعامل مع الأزمات، في حين استخدم ٦٠٪ منهم إستراتيجيات عامة وسطحية تعكس صور دوائر العلاقات العامة في التعامل مع المناسبات.

٤- أجرت ويلكنز Wilkins (1998) دراسة عنوانها:

An analysis of program crisis management leading towards the development of a model for secondary school.

وهي دراسة حول تحليل برامج إدارة الأزمات المؤدية لتطوير نموذج للمدارس الثانوية. وقد هدفت إلى بناء خطة نموذجية لهذه المدارس للتعامل مع الأزمات حال حدوثها فيها. وقد كشفت نتائج الدراسة أن ٢٠٪ من الأنظمة التي جرى المسح عليها تمتلك خططاً لإدارة الأزمات، في حين تبين أن ٨٠٪ من هذه الأنظمة كان لديها خطط من نوع ما لإدارة الأزمات، وتبين أن هذه الخطط كانت مقسمة إلى فئتين: الأولى كانت عبارة عن خطط لإدارة الأزمات. أما الثانية فكانت عبارة عن خطط الاستجابة للطوارئ. وكان أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج: أن خطة إدارة الأزمات وتنسيقها يُعد أمراً لازماً وضرورياً في الأنظمة التعليمية، بغض النظر عن حجم أو نسبة الأحداث السابقة. إضافة إلى ذلك، فقد بينت نتائج الدراسة أن بناء خطة نظام نموذجي لإدارة الأزمات هو أمر لازم وضروري لتمكين المدارس من إعداد الخطط الخاصة بها وفق حاجاتها، ووفق الأمور المستجدة التي تحدثها الأزمة في المدرسة.

٥- وفي دراسة قام بها إيفانس Evans وهامرسلي Hamerslt وروبرتسون Robertson (٢٠٠١) بعنوان:

"Assissing the role and efficiency of communication strategies in time of Crisis".

كان الهدف منها هو تقييم فعالية إستراتيجيات الاتصال في ظروف الأزمات التي اتبعتها شركة روفر Rover البريطانية في العامين (١٩٩٧، ١٩٩٨)، وهي الفترة التي عانت منها الشركة العديد من الصعوبات بعد أن شهدت عمليات إعادة هيكلة لمؤسساتها، مما تسبب في الاستغناء عن خدمات مئات العاملين. وقد كان الهدف الأساس من هذه الدراسة هو معرفة وقياس ولاء العاملين في الشركة في مثل هذه الظروف؛ حيث توصلت الدراسة إلى أن الولاء للشركة لا ينفصل عن الإطار العام للمنظمة، وأن المنظمة اتبعت العديد من إستراتيجيات الاتصال من أجل تحقيق هذا الغرض وهي:

- إعلام الجمهور الداخلي للمنظمة (العاملين) عن أية تغيرات قد تحدث في الشركة قبل وصول ذلك إلى وسائل الإعلام.

- تقديم البيانات والمعلومات المتعلقة بتحركات الشركة بدقة وفي وقتها.

- إدماج عناصر الإدارة القدامى في الشركة، وهو مطلب أساسي لأي تغيير يجري في الشركة.

- دراسة الأسباب والظروف التي آلت إليها الشركة ورفعها فوراً إلى الإدارة العليا.

- تشكيل فريق لإدارة الأزمة من مختلف الإدارات والأقسام يعمل جنباً إلى جنب مع فريق إدارة الأزمة، مع تزويد الإدارة العليا للشركة عن نشاطاته وتحركاته واستنتاجاته أولاً بأول.

٦- أما سينتيا Cynthia (2005)، فقد أجرت دراسة بعنوان:

"Proactive crisis management".

هدفت إلى التعرف على مصادر المعوقات التي تعوق مديري الأزمات من الاستجابة لها والعمل على الوقاية منها، سواء كانت معوقات بيئية مثل ضغط الوقت، ودرجة الخطر، أو كانت معوقات تنظيمية مثل البيروقراطية، تأييد القرارات، والاتصال والمعلومات، بالإضافة إلى المعوقات العملية مثل السيطرة على الأحداث، واتخاذ القرار، وإدارة فريق الأزمة. وبالتالي فإن الأمر يتطلب من مديري الأزمات ضرورة الأخذ بعين الاعتبار لهذه المعوقات في حالة التعامل مع الأزمات. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الدور الوسيط للشخصية والعوامل الفيزيقية مثل التعب والراحة، والعوامل النفسية مثل ضغوط العمل، لها دور في التأثير سلباً أو إيجاباً على هذه المعوقات التي تواجه مديري الأزمات في المنظمات. كما أشارت الدراسة إلى أن المعوقات التي تم تحديدها، البيئية منها والتنظيمية والعملية، يمكن تجاوزها بالإدارة الجيدة والحكيمة للأزمات، والقدرة على اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحسين فعالية استجابة الإدارة للمستجدات مهما صغر أو كبر حجمها، وتقليل المعوقات التي تواجهها المنظمات عند التعامل مع الأزمات.

٧- دراسة كاتلين سميث Katelyn Smith عام (٢٠١٢)، كانت بعنوان:

"Best practices for effective corporate crisis management: a breakdown of crisis stages through the utilization of case studies".

وهدفت إلى بحث واكتشاف أفضل الوسائل والأساليب لإدارة الأزمات بصورة فعالة في مؤسسات الأعمال المختلفة والأسباب والعوامل المؤثرة فيها، ونتائج ذلك على مستقبل هذه المؤسسات من خلال دراسة حالة لخطط وإستراتيجيات التعامل مع الأزمات السابقة التي مرت بها هذه المؤسسات محل الدراسة، ومن خلال المراحل الثلاثة للأزمات. وقد أظهرت النتائج وجود مجموعة من المعوقات والعوامل التي قد تجعل من إدارة الأزمات

داخل هذه المؤسسات، وما تستعين به من خطط وإستراتيجيات غير فعالة بالقدر المطلوب للتعامل مع إدارة حالات الأزمات، كما أظهرت وجود اختلاف وتنوع بين المؤسسات المختلفة في اعتماد أساليب ووسائل مختلفة في التعامل مع الأزمات التي تواجهها، بناءً على ما هو متاح لديها من إمكانيات وقدرات مالية وتقنية وبشرية.

٨- دراسة Taneja (2014) بعنوان:

"Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention. Sonia Taneja. Texas A&M University-Commerce".

هدفت إلى التعرف على الإستراتيجيات التنظيمية لمنع حدوث الأزمات وإدارتها بالشكل المناسب حال حدوثها بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى التعرف على الطرق والأساليب التي يمكن اتباعها لتوقع الأزمات التي قد تواجهها المنظمات. وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي والاستبانات والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت للعديد من النتائج من أبرزها: أن الاستعداد للأزمة أصبح ضرورة كبيرة لمنع ومواكبة الأزمات المتوقعة بصورة فاعلة ومتميزة، كما أن توافر إستراتيجيات وخطط تنفيذية لإدارة الأزمات تمنعها من الحدوث، سوف يؤدي إلى حماية المنظمة من الأزمات أو على الأقل التخفيف من حدتها حال وقوعها.

٩- دراسة Mwaiwa & Odiyo (2015) بعنوان:

"The Strategic Effect of Crisis Management on Business Continuity Management in Corporate Organizations: A Case of Equitol Bank. Kenya".

هدفت إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمات التجارية، والكشف عن أثر إستراتيجية إدارة الأزمات على إدارة استمرارية العمل والأداء في البنوك. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت لمجموعة من النتائج من أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة لإستراتيجية إدارة الأزمات على إدارة استمرارية العمل والأداء للمنظمة، بالاضافة لوضع إستراتيجيات ملائمة لاتخاذ قرارات وحلول مناسبة في مكان حدوث الأزمة؛ لأن المنظمة تدرك أهمية إدارة الأزمات والتعلم من الأزمات السابقة ومدى تأثير كل ذلك على عملائها. كما أن المنظمات التي يوجد لديها

خطط متقنة ومعدة مسبقاً لإدارة الأزمات، يكون أداؤها أفضل في التعامل مع استمرارية العمل لديها. كما يوجد معرفة سابقة لدى الموظفين بخطط استمرارية العمل وهياكل وبرامج الاتصالات المناسبة عند حدوث الأزمة.

ثالثاً- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، المحلية، والعربية منها والأجنبية، لاحظ الباحثان أنها جميعا ركزت على معرفة مدى استعداد المنظمات التي خضعت لدراسة الأزمات والكوارث ومواجهتها، وتحديد أنواعها التي واجهت تلك المنظمات، وكذلك التعرف على مدى جاهزية تلك المنظمات على إدارة الأزمات أو الكوارث التي تواجهها. وفيما يتعلق بالدراسات الأجنبية، لوحظ أن هذه الدراسات توصلت إلى نتائج مهمة في مجال إدارة الأزمات، ومجال بناء الإستراتيجيات الكفيلة للتصدي للأزمات، كما يُلاحظ أن هذه الدراسات أضافت منهجية واضحة حول أهم الطرق والوسائل التي يمكن بواسطتها التصدي للأزمات، أو إدارتها بما يحقق الأهداف، وبما يحافظ على بقاء وتطور المنظمات. وفيما يلي ملخص لأهم التعليقات على الدراسات السابقة:

- أبرزت جميع الدراسات السابقة أهمية إدارة الأزمات كمجال مهم وضروري للمنظمات.
- أكدت معظم الدراسات على ضرورة التخطيط الإستراتيجي والإعداد مسبقاً قبل حدوث الأزمة، وضرورة التنبؤ بالأزمات والحد من آثارها والقدرة على التعامل معها، من خلال التركيز على المنهجين الوقائي والعلاجي معاً في مواجهة الأزمات بالإضافة إلى تفعيل القوانين.
- أكدت معظم الدراسات على أهمية الوقاية من الأزمات قبل حدوثها، وأكدت على مبدأ الوقاية خير من العلاج.
- أبرزت معظم الدراسات السابقة أهمية الاتصالات والمعلومات ودورها الفعال في إدارة الأزمات بكفاءة.
- أكدت معظم الدراسات على ضرورة توافر العناصر والمقومات الأساسية للإدارة الناجحة للأزمات في مراحلها المختلفة وبحيث تمثل منظوراً متكاملاً.
- أبرزت العديد من الدراسات وجود أنواع متعددة من المعوقات أبرزها المعوقات الإنسانية

والتنظيميــة والتكنولوجيــة، كما أكدت على ضرورة العمل على التحكــم فيها ومنعها أو التقليل من أثرها.

رابعاً- الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة رافداً أساسياً من روافد المعرفة النظرية والعملية، وكذلك خبرات وتجارب الباحثين الســابقين، والاطلاع على نتائج وتوصيات دراساتهم وبحوثهم المتخصصة. وبناءً عليه، فقد اعتمدت الدراســة على العديد من البحوث والدراسات السابقة سواء على المســتوى المحلي أو العربي أو الدولي، والتي اســتفاد منها البحث بشكل مباشر في مرحلتي الإعداد للدراسة وهيكل وبناء الدراسة، وذلك كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد للدراسة، والتي اشتملت على الاطلاع على تجارب الباحثين في دراساتهم محلياً، وعربياً وعالمياً، والتي ساعدت الباحثين في:

- صياغة مشــكلة وأسئلة البحث وأهدافه من خلال مجموعة التوصيات التي أنتجتها هذه الدراســات والبحوث الســابقة، والتي ســاهمت من خلال اطلاع الباحثَين عليها في وضع تصور لمشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- اختيار منهج الدراسة، وهو الوصفي التحليلي.

المرحلة الثانية: مرحلة هيكلة جوانب الدراسة النظرية والإجرائية، والمساعدة في:

- الاطلاع على الأدوات المســتخدمة في الدراســات الســابقة؛ مما مكن الباحثين من تطوير أدوات وأساليب جمع البيانات والمتمثل في المقابلات الشخصية والاستبانات.
- التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- الاطلاع على تحليل وتفســير نتائج الدراســات الســابقة؛ مما مكّــن الباحثين من صياغة ومناقشة نتائج الدراسة وتقديم توصياتها بالشكل العلمي المناسب.

خامساً- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعد هذه الدراســة الأولى من نوعها التي قامت بدراســة واقع إدارة الأزمات والكوارث في

المملكة العربية السـعودية على هذا النطاق من الاتساع، ليغطي جميع وزارات المملكة بمختلف أشكال وصور أعمالها.

- قدمت الدراســة تحديداً دقيقاً للوزارات التي تشــتمل في هيكلها التنظيمي والإداري على كيانــات إدارية معنية بإدارة الأزمــات والكوارث، وكذلك الوزارات التي لا تشــتمل على مثــل هذه الكيانات، وهو ما يســهل عملية وضع خطط إنشــاء مثل هــذه الكيانات، أو التنظيمات الإدارية المسؤولة عن إدارة الأزمات والكوارث وفق المناهج العلمية والإدارية الحديثــة والفاعلة، ووفق طبيعة عمل كل وزارة من الــوزارات التي لا يتوافر لديها مثل هذه الكيانات.
- قدمت الدراســة أيضاً تصوراً وتقييماً شبه شامل لجميع العناصر والمقومات التي تحتاجها منظومــة إدارة الأزمات والكــوارث بوزارات المملكــة، باعتبارها الرافــد الرئيس للقطاع الحكومــي بالمملكة العربية الســعودية، وذلك على اختلاف أنواعهــا من مادية وبشرية وتنظيمية وتقنية وغيرها.
- قدمت الدراســة تقييماً دقيقاً لجوانب منظومة إدارة الأزمات والكوارث بوزارات المملكة، وبما يساهم في تطوير عملها وتحسين فاعلية أدائها.
- قامت الدراســة أيضاً بتســليط الضوء على أهم العقبات والتحديات التي قد تواجه إدارة الأزمات والكوارث بوزارات المملكة، مما يســاهم في الحد من آثارها والعمل على تلافيها مستقبلاً، وبما يضمن حسن عمل وفاعلية منظومة عمل إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة بالمملكة.

سادساً- الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

جدول (٢)

الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

م	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
١	ركزت الكثير من الدراسات السابقة على إدارة الأزمات والكوارث كمتغيرات مستقلة.	الفصل في معظم الدراسات السابقة بين إدارة الأزمات وإدارة الكوارث، والتعامل معها باعتبارها متغيرات مختلفة ومنفصلة، بالإضافة إلى أنها لم تحاول توضيح مساحة التداخل والارتباط بينها، مما مثَّل فجوة بحثية واضحة.	اهتمت الدراسة الحالية بدراسة الأزمات والكوارث معاً، وبما يحقق إمكانية المقارنة والتوضيح لمتطلبات ومقومات كل منهما، وجوانب المنظومة الحاكمة لعمل كل منهما، وبما يوضح هل هناك جمع أم فصل في آليات ومنهج عمل الوزارات محل الدراسة فيما يتعلق بالأزمات والكوارث، وبيان المساحات المشتركة والمتداخلة بينها.
٢	ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاع أو قطاعين بعينهم من المؤسسات الحكومية دون محاولة إلقاء نظرة شاملة على القطاعات الحكومية كافةً.	النظرة المحدودة والقاصرة على قطاع أو أكثر من القطاعات الحكومية، بالعمل على دراسة وزارة أو هيئة أو اثنين دون وضع تصورٍ شامل للمؤسسات الحكومية كافةً.	تعد هذه الدراسة الحالة الأولى من نوعها، التي قامت بدراسة واقع إداراة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية على هذا النطاق من الاتساع، ليغطي جميع وزارات المملكة بمختلف أشكال وصور أعمالها.
٣	لم تركز الدراسات السابقة على كافة العناصر والمقومات التي تحتاجها منظومة إدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات الحكومية التي تناولتها بالدراسة، بل تناولت حالات فردية تقتصر على أحد هذه المقومات أو العناصر دون غيرها.	النظرة المحدودة والقاصرة على أحد المقومات أو العناصر اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث بالقطاعات الحكومية المختلفة، دون وضع تصور شامل لكافة المقومات والعناصر.	كما قدمت الدراسة أيضاً تصوراً وتقييماً شبه شامل لكافة العناصر والمقومات التي تحتاجها منظومة إدارة الأزمات والكوارث بوزارات المملكة، باعتبارها الرافد الرئيس للقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وذلك على اختلاف أنواعها من مادية وبشرية وتنظيمية وتقنية وغيرها.

م	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
٤	لم تركز الدراسات السابقة على كافة جوانب منظومة إدارة الأزمات والكوارث بشكل كامل وشامل.	النظرة المحدودة والقاصرة على أحد جوانب منظومة إدارة الأزمات والكوارث بالقطاعات الحكومية المختلفة، دون وضع تصور شامل لكافة جوانب عمل إدارة الأزمات والكوارث.	كذلك قدمت الدراسة تقييمًا دقيقًا لجوانب منظومة إدارة الأزمات والكوارث بوزارات المملكة، وبما يساهم في تطوير عملها وتحسين فاعلية أدائها.
٥	لم تركز الدراسات السابقة على أهم التحديات أو المعوقات التي قد تواجه إدارة الأزمات والكوارث بالجهات الحكومية المختلفة.	ليس هناك تشخيص واضح ومحدد من الدراسات السابقة لأهم التحديات او المعوقات التي قد تواجه إدارة الأزمات والكوارث بالجهات الحكومية المختلفة.	قامت الدراسة أيضاً بتسليط الضوء على أهم العقبات والتحديات التي قد تواجه إدارة الأزمات والكوارث بوزارات المملكة، مما يساهم في الحد من آثارها والعمل على تلافيها مستقبلاً، وبما يضمن حسن عمل وفاعلية منظومة عمل إدارة الأزمات والكوارث بالوزرارت محل الدراسة بالمملكة.

الفصل الثالث
إجراءات البحث

يهــدف هــذا الفصل إلى بحث وإيضــاح الطرق والإجــراءات المنهجية المســتخدمة في هذه الدراســة، وما تتضمنه من تحديد مجتمع الدراســة، وأساليب وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المســتخدمة في تحليل البيانات والمعلومات، وذلك بغرض بيان الإطار والمنهج العلمي المتبع في الدراسة بشكل واضحٍ وجلي.

١/٣- منهج البحث:

لصياغة الإطار العام ولتحقيق الأهداف والإجابة على أسئلة الدراسة، اعتمد البحث على منهجين هما:

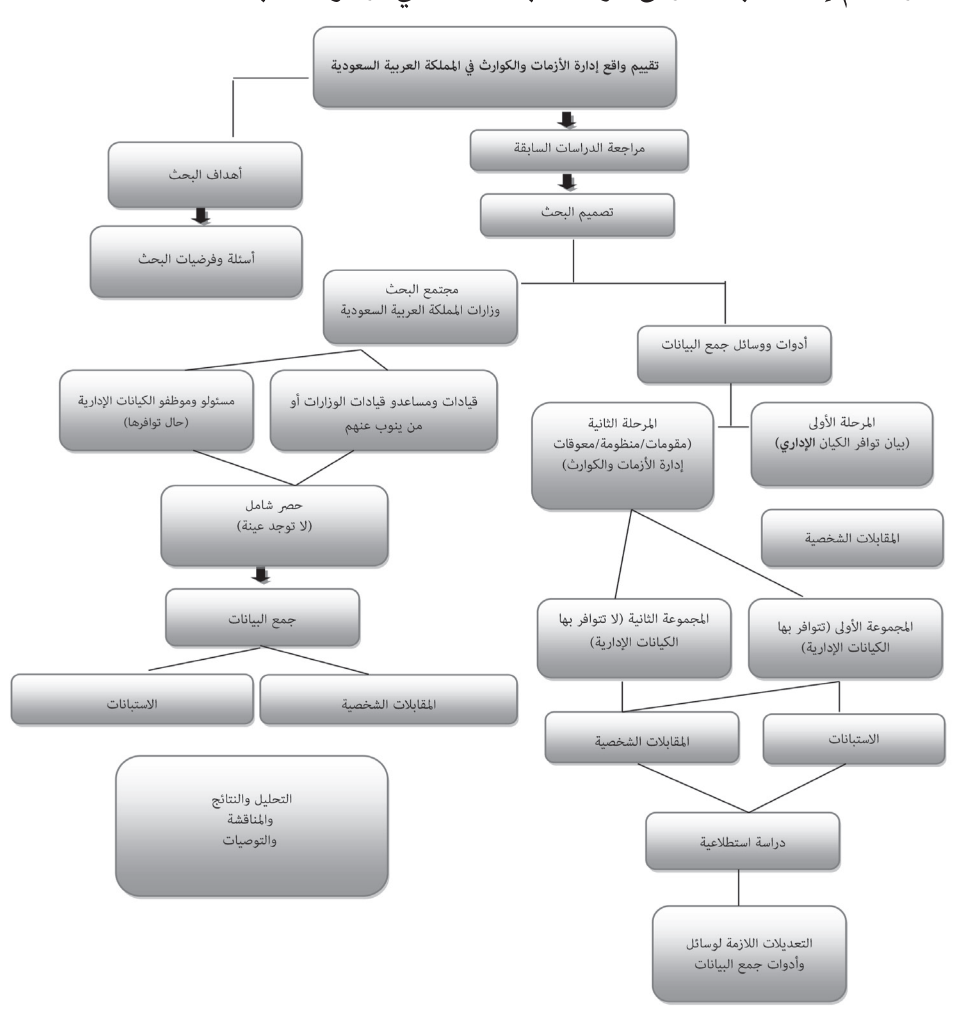
أولاً- المنهج الاستقرائي: بغرض تحديد وإعداد الإطار النظري للدراسة، من خلال الاطلاع على دراسة وتحليل الدراسات النظرية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ بهدف الوصول إلى الأســس والقواعد العلمية التي من شــأنها أن تقيِّم وتفعِّل دور إدارة الأزمات والكوارث بالمملكة العربية السعودية. وقد اعتمد هذا المنهج على جمع البيانات المختلفة التي تخدم موضوع الدراسة سواء كانت بيانات أولية أو ثانوية.

ثانياً- المنهج الوصفي: فبغرض تحقيق الأهداف والإجابة على أســئلة الدراســة، اعتمد البحــث على المنهــج الوصفي التحليلي القائــم على وصف واقــع إدارة الأزمات والكوارث بــوزارات المملكة العربية الســعودية، والوقوف على العناصر والمقومــات التي تقوم عليها منظومــة عمل إدارة الأزمات والكوارث بالمملكة، والمعوقات التي قد تشــكل تحدياً لها أو تأثيراً سلبياً على عملها، لاستخلاص النتائج وتعميمها وما يترتب عليها من توصيات.

وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الدراسات المسحية في مرحلتيها لاستطلاع آراء قيادات أو مســاعدي قيادات الوزارات محل الدراســة، ومديري ومنسوبي الكيانات الإدارية المعنية بــإدارة الأزمات والكوارث (إن وجدت) في وزارات المملكة العربية الســعودية، معتمدةً في

ذلك على الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، مُمثَّلاً في وزارات المملكة العربية السعودية البالغ عددها إحدى وعشرون وزارة، ثم مســح آراء منســوبي الكيانات الإدارية المعنية، وذلك من خلال إعداد قوائم أسئلة المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات وتفريغها ثم تحليلها إحصائيًا لاستخلاص النتائج منها.

وقد تم إعداد البحث وفق مراحل البحث العلمي، والموضحة بالشكل (٥).



شكل رقم (٥): مراحل وخطوات البحث

٢/٣- تصميم البحث:

وتشتمل عملية تصميم البحث على الجوانب التالية:

أولاً- مجتمع الدراسة.

ثانياً- متغيرات الدراسة.

ثالثاً- أدوات وأساليب جمع البيانات.

١/٢/٣- مجتمع البحث:

على الرغم من وجود عدد كبير من المنظمات والمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددها أكثر من ١٩٤ منظمة، ونظراً لعناصر الوقت والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للباحثين، وصعوبة تغطية جميع هذه المنظمات بشكل كامل جغرافياً ومادياً وبشرياً، فقد اعتمد الباحثان وزارات المملكة العربية السعودية لتكوّن مجتمع البحث، وبحيث تمثل هذه الوزارات الروافد الرئيسية لعمل الجهاز الحكومي للدولة.

لذلك يشتمل مجتمع الدراسة على قيادات ومساعدي قيادات الوزارات محل الدراسة أو من ينوب عنهم، بالإضافة لمسئولي وموظفي الكيانات الإدارية التي تمارس أنشطة ومهام إدارة الأزمات والكوارث (حال وجودها) في الإحدى وعشرين وزارة بالمملكة العربية السعودية.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وقلة عدد عناصره، ونظراً لرغبة الباحثين في استبيان آراء فئات متنوعة من أفراد هذا المجتمع، فقد اعتمد البحث في جمع البيانات على نظام الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة المحتملين من قيادات ومساعدي قيادات الوزارات محل الدراسة أو من ينوب عنهم، بالإضافة لمسئولي وموظفي الكيانات الإدارية المعنية بمهام إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة حال توافرها.

٢/٢/٣- متغيرات الدراسة:

تسعى الدراسة لتقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية باعتباره المتغير الأساسي للدراسة، بالإضافة إلى تقييم باقي المتغيرات الأخرى ذات الصلة بمنظومة إدارة الأزمات والكوارث من خلال المحاور أو المتغيرات التالية:

جدول رقم (٣)

متغيرات الدراسة

الرقم	المتغيرات	تعريف المتغير
١	واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية	وتم قياسه من خلال مرحلتين لتغطي المحاور المختلفة للمقابلة الشخصية والاستبانة التي تم تصميمها على مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً)، وأُعطيت تلك الاستجابات الأوزان الرقمية (١،٢،٣،٤،٥) على الترتيب، وذلك لبيان تقييم المستبين منهم للعناصر ذات الصلة بواقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية.
مبررات اختيار المتغير	حيث يمثل هذا المتغير محور الدراسة وهدفها العام.	
٢	العناصر والمقومات المادية والتقنية والبشرية اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث والتعامل معها	ويقصد بها: البنية الأساسية المادية والتقنية والبشرية للمنظمة، والتي تمثل جميع العناصر والأدوات والأفراد والنظم اللازمة لقيام إدارة الأزمات بعملها والعمل على تحقيق أهدافها (سالم، ٢٠١٥). - وقد تم قياسه بـ ٨ فقرات، تم تطويرها استناداً إلى دراسة عودة (٢٠٠٨) ودراسة الموسى (٢٠٠٦)، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تمامًا) وأُعطيت تلك الاستجابات الأوزان الرقمية (١،٢،٣،٤،٥) على الترتيب، وذلك لبيان تقييم المستبين منهم للعناصر ذات الصلة.
مبررات اختيار المتغير	حيث لا يمكن للمنظمات المعنية ووحداتها الإدارية ذات الصلة بإدارة الأزمات والكوارث العمل بدون هذه المقومات؛ فهي تمثل موارد المنظمة، كما أنها بذلك تعد أساسية لقيام المنظمة وممارستها لوظائفها ودورها وعملياتها، والتعامل بإيجابية مع حالات الأزمات والكوارث.	

الرقم	المتغيرات	تعريف المتغير
٣	جوانب منظومة إدارة الأزمات والكوارث بالمنظمات محل الدراسة وتشمل: أ- الجانب المعرفي والثقافي والقانوني. ب- جانب توافر المعلومات ودعم اتخاذ القرار. ج- الجانب التنظيمي والإجرائي. د- الجانب الإشرافي والرقابي. هـ- الجانب التخطيطي والإستراتيجي. و- جانب التنسيق وعمليات الاتصال.	حيث يقصد بها: البنية التحتية الإدارية لإدارة الأزمات والتي تمثل جوانبها مكونات ووظائف الإدارة المختلفة من تخطيط، تنظيم، توظيف، توجيه، ورقابة (الشمراني، ٢٠٠٤). - وقد تم قياسه من خلال ٣١ فقرة، تم تطويرها استناداً إلى دراسة عودة (٢٠٠٨) ودراسة الموسى (٢٠٠٦)، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تمامًا)، وأُعطيت تلك الاستجابات الأوزان الرقمية (١،٢،٣،٤،٥) على الترتيب، وذلك لبيان تقييم المستبين منهم للعناصر ذات الصلة.
مبررات اختيار المتغير	حيث تمثل هذه الجوانب مكونات ووظائف العملية الإدارية عامة ومنظومة إدارة الأزمات خاصة، والتي يجب توافرها في أي منظمة. فوفقاً لدراسة مساعدة (٢٠٠٣) والشمراني (٢٠٠٤)، فقد أظهرت النتائج والتوصيات ضرورة وجود وتفعيل عناصر ووظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة؛ لضمان سير عمل إدارة المنظمة بشكل صحيح وفاعل.	

الرقم	المتغيرات	تعريف المتغير
٤	معوقات إدارة الأزمات والكوارث وتشمل: أ- المعوقات التنظيمية والبشرية والقانونية. ب- معوقات الاتصالات والمعلومات.	ويقصد بها: جميع العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، ويُمكن النظر إليها على أنها المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي، أو على أنها الانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً (عنتور، ٢٠١٢). - وقد تم قياسها بمجموعة من الفقرات عددها ١٤ فقرة، تم تطويرها استناداً إلى دراسة عودة (٢٠٠٨) ودراسة مسك (٢٠١١)، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً)، وأُعطيت تلك الاستجابات الأوزان الرقمية (١،٢،٣،٤،٥)على الترتيب.
مبررات اختيار المتغير	تم اعتماد هذا المتغير نظراً لوجود مؤشرات تدل على وجود بعض العقبات، التي تؤثر على قدرة وفاعلية المنظمات المعنية بإدارة الأزمات والعمل على إزالتها. فقد ذكرت دراسة مسك (٢٠١١) من بين نتائجها وجود أنواع من المعوقات التي قد تؤثر بصورة ما على أداء بعض المنظمات في إدارة الأزمات، من بينها المعوقات البشرية والتنظيمية ومعوقات الاتصال والمعلومات.	

٣/٢/٣- أدوات وأساليب جمع البيانات:

يعتمد البحث في جمع البيانات الأولية على أسلوبين من أساليب جمع البيانات وفق مرحلتين هما:

- **المرحلة الأولى: بيان توافر المفهوم والوعي بدور إدارة الأزمات والكوارث، وتوافر الكيانات الإدارية الممارسة لأنشطة ومهام إدارة الأزمات والكوارث. وتمتاز هذه المرحلة بما يلي:**
- الحصر الشامل لقيادات ومساعدي قيادات الوزارات محل الدراسة أو من ينوب عنهم.
- الاعتماد على استخدام أسلوب المقابلة الشخصية.

وقد انقسمت أسئلة المقابلة الشخصية في هذه المرحلة إلى محورين رئيسيين، يمثل كل

محور منها مجموعة من البيانات المطلوبة، بحيث يشكل المحور الأول البيانات الشخصية للمســتهدفين من المقابلة من خلال أربع فقرات. كما يستهدف المحور الثاني قياس مدى توافــر مفهوم علمي ووعي بإدارة الأزمات والكــوارث ودورها، ومدى توافر كيان إداري منوط به عملية إدارة الأزمات والكوارث، وذلك من خلال خمس فقرات لبيان ذلك.

- **المرحلة الثانية: مقومات ومنظومة ومعوقات إدارة الأزمات والكوارث:**

وفيها تقســم الوزارات إلى مجموعتين وفق توافر الكيانات الإدارية التي تمارس أنشطة ومهام إدارة الأزمات والكوارث، وهما:

المجموعة الأولى: الوزارات التي تتوافر لديها كيانات إدارية مســؤولة عن إدارة الأزمات أو الكوارث بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويتم معها الاستعانة بأسلوبي المقابلات الشخصية والاستبانة كما يلي:

أولاً- أسلوب المقابلة الشخصية:

وتكــون لفئة مديري ومســئولي الكيانات الإدارية المعنية بــإدارة الأزمات والكوارث في الــوزارات محل الدراســة، وذلك لما يتمتع به هذا الأســلوب من تشــجيع لأفــراد المجتمع المســتهدفين للمشــاركة في البحث وارتفاع نسبة اســتجابتهم، بالإضافة إلى مرونتها الكبيرة وطريقتها المباشرة.

وقد انقســمت أسئلة المقابلة الشــخصية إلى جزئين، الأول منها يمثل البيانات الشخصية للمســتهدفين بالمقابلة، في حين انقسم الجزء الثاني إلى أربعة محاور رئيسية، يمثل كل محور منها مجموعة من البيانات المطلوبة، بحيث شــكل المحور الأول بيان شــكل الكيان الإداري المسؤول عن إدارة الأزمات والكوارث بالوزارة ومستوى الأولوية في أعماله وذلك في فقرتين. كما اســتهدف المحور الثاني قياس مدى توافــر مقومات إدارة الأزمات والكوارث، وذلك من خلال ثماني فقرات على مقياس ليكرت الخماسي، إضافة إلى المحور الثالث والذي يســتهدف تقييم جوانب منظومة إدارة الأزمات والكوارث، والتي قسمت إلى:

أ. الجانب المعرفي والثقافي: وتم قياسه من خلال فقرتين على مقياس ليكرت الخماسي.

ب. جانــب توافر المعلومــات ودعم اتخاذ القرار: وتم تقييمه من خلال ســت فقرات على مستوى ليكرت الخماسي.

ج. الجانب التنظيمي والإجرائي: وقد تم تقييمه بثماني فقرات على مقياس ليكرت الخماسي.

د. الجانــب الإشرافي والرقابي: وقد تم تقييمه من خــلال خمس فقرات على مقياس ليكرت الخماسي أيضاً.

هــ. الجانب التنظيمي والإســتراتيجي: وقد تم تقييمه مــن خلال خمس فقرات على نفس المقياس السابق.

و. الجانب التنســيقي وعمليات الاتصــال: وقد تم تقييمهما من خلال خمس فقرات أخرى على نفس المقياس.

أما المحور الرابع والأخير، فيســتهدف التعرف على معوقات إدارة الأزمات والكوارث وبيان تأثير كل منها، وقد تم قياسه من خلال مجموعتين كما يلي:

أ. المعوقــات الثقافيــة والبشرية والتنظيمية: وقد تم قياســها من خــلال ثماني فقرات على مقياس ليكرت الخماسي.

ب. معوقات الاتصال والمعلومات: وقد تم قياسها من خلال ست فقرات على نفس المقياس السابق.

ثانياً- أسلوب الاستبانة:

ويكون لفئة موظفي الكيانات الإدارية المعنية بإدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراســة، وذلك لما يتمتع به هذا الأسلوب من الحيادية الكبيرة، وكذلك القدرة على تغطية أعــداد كبيرة من الأفراد المســتهدفين بالدراســة واقتصادية تكلفتهــا، بالإضافة لكونها تمثل معياراً لتوحيد نمط البيانات التي يتم جمعها.

وقد انقسمت أسئلة الاســتبانة إلى جزئين، الأول منها يمثل البيانات الشخصية للمستهدفين من العاملين بالكيانات المســؤولة عن إدارة الأزمات والكوارث وموظفيها، في حين انقسم الجزء الثاني إلى أربعة محاور رئيسية يمثل كل محور منها مجموعة من البيانات المطلوبة، بحيث شكل المحور الأول بيان شكل الكيان الإداري المسؤول عن إدارة الأزمات والكوارث بالوزارة، ومستوى الأولوية في أعماله وذلك في فقرتين. كما استهدف المحور الثاني قياس مدى توافر مقومات إدارة

الأزمات والكوارث، وذلك من خلال ثماني فقرات على مقياس ليكرت الخماسي، إضافة إلى المحور الثالث والذي يستهدف تقييم جوانب منظومة إدارة الأزمات والكوارث، والتي قسمت إلى:

أ. الجانب المعرفي والثقافي: وتم قياسه من خلال فقرتين على مقياس ليكرت الخماسي.

ب. جانب توافر المعلومات ودعم اتخاذ القرار: وتم تقييمه من خلال ست فقرات على مستوى ليكرت الخماسي.

ج. الجانب التنظيمي والإجرائي: وقد تم تقييمه بثماني فقرات على مقياس ليكرت الخماسي.

د. الجانب الإشرافي والرقابي: وقد تم تقييمه من خلال خمس فقرات على مقياس ليكرت الخماسي أيضاً.

هـ. الجانب التنظيمي والإستراتيجي: وقد تم تقييمه من خلال خمس فقرات على نفس المقياس السابق.

و. الجانب التنسيقي وعمليات الاتصال: وقد تم تقييمهما من خلال خمس فقرات أخرى على نفس المقياس.

أما المحور الرابع والأخير، فيستهدف التعرف على معوقات إدارة الأزمات والكوارث وبيان تأثير كل منها، وقد تم قياسه من خلال مجموعتين كما يلي:

أ. المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية: وقد تم قياسها من خلال ثماني فقرات على مقياس ليكرت الخماسي.

ب. معوقات الاتصال والمعلومات: وقد تم قياسها من خلال ست فقرات على نفس المقياس السابق.

المجموعة الثانية: الوزارات التي لا تتوافر لديها كيانات إدارية تمارس أنشطة ومهام إدارة الأزمات أو الكوارث، ويتم معها الاستعانة بأسلوب المقابلات الشخصية لقيادات أو مساعدي قيادات هذه الوزارات أو من ينوب عنهم؛ لمعرفة أسباب عدم وجود وحدات إدارية مسؤولة عن إدارة الأزمات والكوارث بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وسبل التعامل مع ما قد يواجهها من أزمات أو كوارث.

وقد تم قياسها بمحور واحد من الأسئلة قُسم إلى مستويين: يمثل الأول منها بيان أسباب عدم توافر الكيان الإداري المذكور في ستة فقرات، بالإضافة إلى أربع فقرات أخرى تمثل

تقييم الوضع الســابق لإدارة الأزمات والكوارث التي قد تكون الوزارة واجهتها في الســابق، وهو ما يمثل المستوى الثاني من المحور الثالث.

٤/٢/٣ صدق أدوات جمع البيانات وثباتها:

للتأكد من مدى صدق أدوات الدراسة وثباتها، فقد قام الباحثان بالإجراءات التالية:

أ. الصدق الظاهري:

حيــث تم عــرض أدوات جمع البيانات للدراســة (نماذج أســئلة المقابلات الشــخصية والاســتبانة) في صورتها الأولية، مشــفوعة بملخص عن مشكلة الدراســة وأهدافها وأسئلتها ومتغيراتها وفرضياتها على عشرة محكمين من الأســاتذة والأكاديميين والخبراء؛ وذلك لمعرفة آرائهم في مدى شــمولية البنود ووضوح الفقرات وتغطيتها لمتغيرات البحث المختلفة، ومن ثم فقد قام الباحثان بإجراء التعديلات التي أوضحها المحكمون في هذا الإطار.

ب. الدراسة الاستطلاعية Pilot Study:

فقد تم إجراء دراسة استطلاعية Pilot Study على عينة عشوائية من الفئات المستهدفة، بلغت ثلاثين فرداً من مستويات وظيفية مختلفة باستخدام نماذج قوائم المقابلات الشخصية والاســتبانات التي تم تجهيزها لجمع البيانات من الفئات المســتهدفة من الدراســة؛ وذلك للتعرف مدى شــمولية البنود ووضوح الفقرات وتغطيتها لمتغيرات البحث المختلفة، وجمع البيانات التي تمكّن الباحثين من اختبار صدق وثبات أدوات جمع البيانات.

ج. ثبات الأدوات:

للتأكد من ثبات الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، فقد تم حساب معامل كرونباخ ألفا Alpha-Cronbach على البيانات التي تم جمعها من الدراسة الاستطلاعية لكل محور فرعــي، وقد بلغت قيمة معامل الثبات العام (٠,٨٣٧) وهي قيمة مرتفعة، بالإضافة للقيم المرتفعة نسبيًا لكل محور من المحاور منفرداً، مما يعكس مستوى الثبات في الأدوات وبحيث يمكن اعتمادهم في استكمال الجانب الميداني من الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤)

قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أدوات جمع البيانات

الأداة	المحور	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
نموذج (١) للمقابلة الشخصية (قيادات ومساعدي قيادات الوزارات محل الدراسة)	توافر مفهوم الوعي، وكيان لإدارة الأزمات والكوارث.	٠,٨٣٧
	أسباب عدم توافر كيان إداري متخصص لإدارة الأزمات والكوارث.	٠,٧٦١
	الحالات السابقة لإدارة الأزمات والكوارث.	٠,٨٣٩
نموذج (٢) للمقابلة الشخصية (قيادات الكيانات الإدارية المسؤولة عن إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات) **الاستبانة** (موظفي ومنسوبي الكيانات المسؤولة عن إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات)	شكل الكيان الإداري المسؤول عن إدارة الأزمات والكوارث.	٠,٧٢٨
	توافر مقومات إدارة الأزمات والكوارث.	٠,٨٩٤
	تقييم جوانب منظومة إدارة الأزمات والكوارث.	٠,٨٦٧
	معوقات إدارة الأزمات والكوارث وتأثيراتها.	٠,٩٣٤
جميع المحاور		٠,٨٣٧

٥/٢/٣- أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها، من خلال أساليب وأدوات جمع البيانات، وذلك كالتالي:

أولاً- ثبات أدوات جمع البيانات: وذلك من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لمحاور الأسئلة المستخدمة في أدوات جمع البيانات من نماذج المقابلات الشخصية، والاستبانة التي تم جمعها من ثلاثين فرداً من خلال الدراسة الاستطلاعية Pilot Study.

ثانياً- التحليل الوصفي للبيانات، وفيه تم استخدام الأساليب التالية:

١. الجدولة وتمثيل البيانات بيانياً.

٢. استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبانات وقوائم أسئلة المقابلة الشخصية.

٣/٣- إجراءات البحث:

حيث قام الباحثان بإتمام الدراسة الميدانية من خلال سلسلة من الإجراءات الإدارية، وذلك كالتالي:

١. إصدار وإرسال خطابات رسمية موجهة من معالي مدير عام معهد الإدارة العامة، لأصحاب السمو والمعالي الوزراء بخصوص موضوع الدراسة واحتياجات الباحثين.

٢. التواصل الشخصي من خلال الزيارات الشخصية من قبل الباحثين وإجراء المقابلات الشخصية، وتوزيع الاستبانات على الأفراد المستهدفين من مجتمع الدراسة.

٣. جمع البيانات وترتيبها وتبويبها وإدخالها في نظام التحليل الإحصائي SPSS ومن ثم الحصول على النتائج ومناقشتها.

الفصل الرابع
عرض وتحليل النتائج

يهدف هذا الفصل إلى دراسة ومناقشة النتائج التي تم جمعها من الدراسة الميدانية.

١/٤- خصائص مجتمع الدراسة:

١/١/٤- الوزارات التي شاركت في الدراسة:

شــمل مجتمع الدراســة وزارات المملكة العربية الســعودية الإحدى وعشرين (البوابة الوطنية للمملكة العربية السعودية، سعودي، ٢٠١٧)، كما في الجدول (٥) الذي يوضح عدد ومسميات الوزارات بالمملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لهذه الوزارات، وقد تم التواصل مع هذه الوزارات كتابياً من خلال خطابات رسمية موجهة لأصحاب الســمو والمعالي الوزراء، وشــخصياً من خلال الزيارات الميدانية واللقاءات المباشرة بالفئات المستهدفة بالدراسة.

جدول (٥)

بيان بوزارات المملكة العربية السعودية المشاركة في الدراسة

م	الوزارة
١	الخارجية.
٢	التجارة والاستثمار.
٣	الاتصالات وتقنية المعلومات.
٤	البيئة والمياه والزراعة.
٥	العمل والتنمية الاجتماعية.
٦	الشئون الإسلامية والدعوة والإرشاد.
٧	الشئون البلدية والقروية.

م	الوزارة
٨	التعليم.
٩	الحرس الوطني.
١٠	الداخلية.
١١	الخدمة المدنية.
١٢	المالية.
١٣	العدل.
١٤	الصحة.
١٥	الثقافة والإعلام.
١٦	الإسكان.
١٧	النقل.
١٨	الاقتصاد والتخطيط.
١٩	الطاقة والصناعة والثروة المعدنية.
٢٠	الحج والعمرة.
٢١	الدفاع.

وقد بلغت نسبة الاستجابة حوالي ٩٥,٢٪ بواقع ٢٠ وزارة، في حين تعذر التواصل مع أي من المسؤولين الإداريين في وزارة الدفاع. كما أوضحت نتائج المقابلات الشخصية في المرحلة الأولى مع قيادات ومساعدي قيادات الوزارات، أو من ينوب عنهم في تسع وزارات من العشرين التي استجابت بنسبة بلغت ٤٥٪، أنها تمتلك كياناً إدارياً واضحاً، وهو مسؤول عن إدارة الأزمات والكوارث على الرغم من الاختلاف في طبيعة ومسميات هذه الكيانات.

جدول (٦)

نسبة المشاركة والاستجابة للوزارات

الوزارات المستهدفة	الوزارات المستجيبة	نسبة الاستجابة	الوزارات المتوافر لديها كيان لإدارة الأزمات والكوارث	نسبة الوزارات المتوافر لديها كيان لإدارة الأزمات والكوارث
٢١	٢٠	٩٥,٢ ٪	٩	٤٥ ٪

جدول (٧)

نسبة المشاركة والاستجابة للأفراد

المستوى الإداري المستهدف	العدد المستهدف	العدد المستجيب	نسبة الاستجابة	العدد الصالح	نسبة الصالح منها	أداة جمع البيانات
القيادات (جميع الوزارات)	٢١	١٩	٩٠,٤٪	-	-	مقابلات
مديرو الكيانات الإدارية المعنية بإدارة الأزمات والكوارث (الوزارات المتوافر لديها)	٩	٧	٧٧,٨٪	-	-	مقابلات
العاملون بالكيانات الإدارية المعنية بإدارة الأزمات والكوارث (الوزارات المتوافر لديها)	٨٥	٦٩	٨١,٢٪	٦٤	٧٥,٣٪	استبانات

كما يوضح الجدول رقم (٧) نسـبة الاسـتجابات للفئات أو المستويات الإدارية المستهدفة بالاسـتقصاء أو المقابلات الشـخصية في مرحلتي الدراسـة الميدانية، حيث استهدفت الدراسة إحدى وعشرين قيادة من قيادات الوزارات بالمملكة العربية السعودية، إلا أن نسبة الاستجابة العامة للوزارات بلغت ١٩ قيادة على مستوى (مستشاري وزراء - وكلاء وزارة - مديري عموم - مساعدي مديري العموم) بنسبة بلغت ٩٠,٤٪ ممن شملتهم الدراسة. كما بلغ عدد المشاركين في الدراسة من مديري الكيانات الإدارية المسؤولة عن إدارة الأزمات والكوارث (في الوزارات ٩

ممن تتوافر لديها مثل هذه الكيانات) ٥ مديرين وبنسبة ٧٧,٨٪. كما شملت الدراسة عدد ٦٩ مســتجيباً من العاملين بهذه الكيانات الإدارية المعنية بإدارة الأزمات والكوارث، بنسبة ٨١,٢٪ وبلغت عدد الاستبانات الصالحة منها ٦٤ استبانةً بنسبة ٧٥,٣٪.

٢/١/٤- البيانات الوظيفية للمستجيبين:

١/٢/١/٤- الفئات المشاركة:

جدول (٨)

الفئات المشاركة

م	الفئات المشاركة	العدد	النسبة	الرتبة
١	مستشارو وزراء	٤	٤,٤	٤
٢	وكلاء وزارة	٣	٣,٣	٥
٣	مديرو عموم	٩	١٠	٢
٤	مساعدو مديري العموم	٣	٣,٣	٦
٥	مديرو الإدارات	٥	٥,٦	٣
٦	موظفون	٦٤	٧١,٢	١
٧	أخرى	٢	٢,٢	٧
الإجمالي		٩٠	١٠٠	

شملت نســب المســتجيبين من الفئات المســتهدفة بالبحث الميداني فئات ومستويات وظيفية وإدارية متنوعة، بحيث شــمل العدد المشارك حوالي ٩٠ فرداً. احتلت فئة الموظفين المرتبة الأولى لكونهم يمثلون الشريحة الأكبر من المستجيبين (٦٤ فرداً) بنسبة (٧١,٢٪)، وهم موزعــون على الوزارات المختلفة وبأعداد متفاوتة، وبحيث كان العدد الأكبر منهم في وزارة الماليــة بواقع ١٤ موظفاً. كذلك جاءت فئة مديري العموم في المرتبة الثانية بعدد (٩) أفراد بنسبة (١٠٪) يليهم مديرو الإدارات بنسبة (٥,٦٪) ثم باقي الفئات الأخرى بنسب أقل.

٣/١/٤- المستوى الوظيفي:

جدول (٩)

المستويات الإدارية والوظيفية

م	المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية	الرتبة
١	المستوى القيادي	٧	٧,٨	٥
٢	الإدارة العليا	١١	١٢,٢	٣
٣	الإدارة الوسطى	٤٦	٥١,١	١
٤	المستوى التنفيذي	٨	٨,٩	٤
٥	أخرى	١٨	٢٠	٢
	الإجمالي	٩٠	١٠٠	

حرصت الدراسة على استطلاع آراء جميع المستويات الوظيفية بالوزارات محل الدراسة، بدءاً من المستوى القيادي والإدارة العليا ومروراً بالمستوى الإشرافي، وانتهاءً بالمستوى التنفيذي وبنسب مشاركة متفاوتة، وفقاً لدور كل منهم في مراحل الدراسة الميدانية المختلفة؛ حيث احتلت الإدارة الوسطى المرتبة الأولى بنسبة (٥١,١٪) تلتها مستويات الإدارة العليا والمستوى القيادي بنسبة (٢٠٪)، ثم في المرتبة الثالثة المستويات الوظيفية الأخرى (مختلفة في هيكلها الإداري ومسميات وظائفها كفئة الضباط والأطباء) بنسبة (٢٠٪) ثم المستوى التنفيذي بنسبة (٨,٩٪).

وهذا يعكس التنوع الكبير في الفئات المستهدفة بمستوياتها الوظيفية والإدارية المختلفة. فقد شارك في الإجابة على أسئلة ومحاور الدراسة غالبية المستويات الوظيفية المتاحة، وكانت النسبة الأكبر منهم في فئات ومستويات إدارية من متوسطة لعليا، مما يعني الإلمام بالتفاصيل الدقيقة من عمليات تخطيط ووضع سياسات واتخاذ القرارات، ومن ثم العمل على تنفيذها والرقابة عليها، وهي بذلك تؤكد على شمول واتساع نطاق رؤى وأدوار المستويات الوظيفية والإدارية المختلفة لموضوع الدراسة.

٤/١/٤- المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج كما هو موضح في جدول (١٠) أن الغالبية العظمى من المستهدفين بالدراسة (٩٥,٦٪)، كانــوا من الحاصلين على مؤهلات جامعية بمســتوياتها المختلفة؛ حيث بلغت نســبة الحاصلين على الشــهادة الجامعية الأولى (٨٢,٣٪) في حين بلغت نســبة الحاصلين على شهادات عليا كالدبلوم العالي أو الماجستير والدكتوراه (١٣,٣٪)، وبلغت نسبة الحاصلين على مؤهلات أقل من المستوى الجامعي (٤,٤٪)، مما يعكس المستوى التعليمي والمعرفي المرتفع، والذي بدوره قد يؤثر إيجاباً على مستوى المهارة والأداء في العمل والقدرة على التقييم وإعطاء الرأي المناسب.

جدول (١٠)

المؤهلات العلمية لمجتمع الدراسة

م	المؤهل	العدد	النسبة المئوية	الرتبة
١	دراسات عليا	١٢	١٣,٣	٢
٢	جامعي	٧٤	٨٢,٣	١
٣	ثانوي	٤	٤,٤	٣
٤	أخرى	٩٠	١٠٠	

٥/١/٤- صلة المؤهل العلمي بإدارة الأزمات والكوارث:

يبين الجدول (١١) أن الغالبية العظمى من الأفراد الذين شــملتهم الدراســة (٩٨,٩٪) على اختلاف مؤهلاتهم الدراسية ومواقعهم الوظيفية، لم يكن لمؤهلهم الدراسي أي ارتباط بتخصص إدارة الأزمات والكوارث، في حين لم تتعدّ نســبة الأفــراد ذوي التخصص المرتبط بإدارة الأزمات والكــوارث (١,١٪)، مــما يعكس وجــود فجوة كبيرة بين حاجــة القطاعــات الإدارية المختلفة لمتخصصــين في إدارة الأزمــات والكوارث وبين مخرجــات البرامج التعليمية المختلفة، لا ســيما البرامج الجامعية (البكالوريوس- دبلومات عليا – ماجستير - دكتوراه) فيما يخص إدارة الأزمات والكوارث، والتي تحتاج بدورها إلى زيادة الاهتمام بتقديم برامج تعليمية متعددة المستويات، بالإضافــة للبرامــج التأهيلية في مجــال إدارة الأزمات والكوارث لمواكبة الحاجــة المتزايدة لهذا التخصص، وللمساعدة في نشر الوعي بأهميته وضرورة وجوده كاتجاه جديد في الإدارة الحديثة.

جدول (١١)

صلة المؤهل العلمي بتخصص إدارة الأزمات والكوارث

م	الصلة	العدد	النسبة المئوية	الرتبة	وزارات متوافر لديها	وزارات لا يتوافر لديها
١	نعم	١	١,١	٢	١	٠
٢	لا	٨٩	٩٨,٩	١	٨	٨١
الإجمالي		٩٠	١٠٠	-	٩	٨١

٦/١/٤- مدة الخدمة:

تبـين من خـلال النتائج المتحصل عليها من الدراسـة الميدانية، أن غالبية من شـملتهم الدراسـة (٦٧,٨٪) كانـوا من ذوي الخبرة الكبيرة؛ حيث تجـاوزت مدة خدمتهم الأحد عشر عاماً، في حين بلغت نسبة الأفراد ذوي الخبرة الأقل من عشرة أعوام (٣٢,٢٪)، مما يوضح تمتع غالبيتهم بالخبرة الكافية والقدرة على تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في جهات عملهم المختلفة، والتفاعل الإيجابي تجاه محاور الدراسة وتقديم أفضل الرؤى في هذا الصدد.

جدول (١٢)

مدة الخدمة للمستبين منهم

م	مدة الخدمة	العدد	النسبة المئوية	الرتبة
1	أقل من ٥ سنوات	٩	١٠	٤
2	من ٥ – ١٠ سنوات	٢٠	٢٢,٢	٣
3	من ١١ – ١٥ سنة	٢٨	٣١,١	٢
4	أكثر من ١٥ سنة	٣٣	٣٦,٧	١
الإجمالي		٩٠	١٠٠	

٢/٤- نتائج المسح الميداني:

حيث تم جمع البيانات على مرحلتين، من خلال المقابلات الشخصية والاستبانات.

المرحلة الأولى: بيان توافر المفهوم والكيانات الإدارية الممارسة لأنشطة ومهام إدارة الأزمات والكوارث.

الهدف الأول من الدراسة:

"التعرف على مدى توافر مفهوم علمي واضح لإدارة الأزمات والكوارث لدى قيادات ومسئولي الوزارات محل الدراسة، ومدى الفصل بين المفهومين والأنشطة والمهام المتعلقة بهما".

١/٢/٤- إيمان الوزارات بدور إدارة الأزمات والكوارث وجدوى وجودها:

يوضح الجدول (١٣) درجة إيمان الوزارات المختلفة بالمملكة العربية السعودية بدور إدارة الأزمات والكوارث وجدوى وجودها؛ حيث بلغت نسبة الوزارات التي أبدت إيماناً واضحاً بدور إدارة الأزمات والكوارث وجدوى وجودها (٩٠٪)، في حين بلغت نسبة الوزارات التي لم تحدد بشكل واضح وجود إيمان لديها بهذا الدور (١٠٪).

جدول (١٣)

إيمان الوزارات المختلفة بدور إدارة الأزمات والكوارث وجدوى وجودها

الإجابة		وزارات متوافر لديها	وزارات لا يتوافر لديها	الرتبة
نعم	ت	٩	٩	١
	٪	٪ ٤٥	٪ ٤٥	٪٩٠
لا	ت	-	-	٢
	٪	-	-	-
لا أعرف	ت	-	٢	٣
	٪	-	١٠	٪١٠
الإجمالي	ت	٩	١١	
	٪	٪ ٤٥	٪ ٥٥	

وهذا ما يؤكد أن الغالبية الكبيرة من الوزارات في المملكة العربية السعودية والمؤسسات المنضوية تحتها، لا ينقصها الإيمان بدور وجدوى إدارة الأزمات والكوارث دون النظر إلى الممارسة الفعلية لهذا الدور، والذي يعني في النهاية أن درجة الاستعداد النفسي والمعنوي للعمل بمنهج وآليات إدارة الأزمات والكوارث مرتفعة بالشكل الذي يسهل تفعيل هذا الدور في الوزارات، التي لا يتضمن هيكلها الإداري وجود كيان إداري معين مسؤول عن إدارة الأزمات والكوارث، وكذلك إمكانية زيادة دور وفاعلية هذا الدور لدى الوزارات التي يتضمن هيكلها الإداري وجود مثل هذا الكيان، وتحقيق أعلى مستوى من الاستفادة منه بما يخدم القطاعات الإدارية المختلفة بالمملكة.

٢/٢/٤- توافر مفهوم علمي لإدارة الأزمات والكوارث:

وبالسؤال عن مدى توافر مفهوم علمي واضح الصياغة وفق المعايير العلمية لصياغة مثل هذه المفاهيم، أوضح (٦٠٪) من قيادات أو مساعدي قيادات الوزارات الذين شملتهم الدراسة أو من ينوب عنهم، أنه يتوافر لدى وزاراتهم مفهومٌ علمي بصورة أو بأخرى (مكتوب أو غير مكتوب)، إلا أن (٤٥٪) منهم فقط أكدوا على أن هذا المفهوم مُصاغ لديهم بشكل علمي واضح يشمل تعريفاً للأزمات والكوارث، وأهداف وأهمية الإدارة، بالإضافة لمنهج علمي واضح في إدارتهم، وذلك في إطار عمل وزاراتهم بمنهج وآليات عمل إدارة الأزمات والكوارث.

جدول (١٤)

مدى توافر مفهوم علمي لإدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة

الإجابة		وزارات متوافر لديها	وزارات لا يتوافر لديها	الرتبة
نعم	ت	٩	٣	١
	٪	٤٥٪	١٥٪	٦٠٪
لا	ت	-	٦	٢
	٪	-	٣٠٪	٣٠٪

الإجابة		وزارات متوافر لديها	وزارات لا يتوافر لديها	الرتبة
لا أعرف	ت	-	-	-
	٪	-	-	-
إلى حدٍ ما	ت	-	٢	٣
	٪	-	٪١٠	٪١٠
الإجمالي	ت	٩	١١	
	٪	٪٤٥	٪٥٥	

فبينما عبر ٣٠٪ منهم عن عدم وجود هذا المفهوم العلمي بصورة أو بأخرى (مكتوب أو غير مكتوب)، فإن نسبة من أشاروا إلى وجود تعريف علمي لإدارة الأزمات والكوارث إلى حدٍ ما بلغت ١٠٪.

٣/٢/٤- وجود فصل بين مفهومي إدارة الأزمات وإدارة الكوارث وما يتعلق بهما من أنشطة ومهام:

وقد أظهرت النتائج أيضاً أن أكثر من نصف قيادات أو مساعدي قيادات الوزارات الذين شملتهم الدراسة أو من ينوب عنهم (٥٥٪)، لديهم فصل واضح بين مفهومي إدارة الأزمات والكوارث وما يتعلق بهما من أنشطة ومهام، أغلبيتهم من الوزارات التي يتوافر لديها كيان إداري متخصص لإدارة الأزمات والكوارث (٨٩٪ من الوزارات التي لديها كيان إداري متخصص)، وهو ما يؤكد على وضوح المفاهيم وآليات العمل بها لدى هذه الوزارات، في حين اعتبر (٣٥٪) منهم أنه لا يوجد فصل واضح بين المفهومين ولا الأنشطة والمهام المتعلقة بهما، وكانت أغلبيتهم من الوزارات التي ليس لديها كيانات إدارية متخصصة في إدارة الأزمات والكوارث. وقد بلغت نسبة من لا يعرفون ٥٪ وبنفس النسبة إلى حدٍ ما، جميعهم في الوزارات التي لا يتوافر لديها الكيان الإداري المعني، مما يؤكد على تشوش الرؤية الخاصة بهما نتيجة البعد عن ممارسة الأعمال المرتبطة بهما.

جدول (١٥)

وجود فصل بين مفهومي إدارة الأزمات والكوارث

الإجابة		وزارات متوافر لديها	وزارات لا يتوافر لديها	الرتبة
نعم	ت	٨	٣	١
	٪	٤٠٪	١٥٪	٥٥٪
لا	ت	١	٦	٢
	٪	٥٪	٣٠٪	٣٥٪
لا أعرف	ت	-	١	٣
	٪	-	٥٪	٥٪
إلى حد ما	ت	-	١	٤
	٪	-	٥٪	٥٪
الإجمالي	ت	٩	١١	
	٪	٤٥٪	٥٥٪	

الهدف الثاني للدراسة:

"التعرف على مدى توافر كيان إداري (إدارة – قسم – وحدة – شعبة – مركز - لجنة مكلفة – فريق عمل) يمارس بشكل مباشر أو غير مباشر أنشطة ومهام إدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراسة".

٤/٢/٤- توافر كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث:

يوضح الجدول رقم (١٦) أن تسع وزارات بواقع (٤٥٪) من وزارات المملكة العربية السعودية البالغ عددها إحدى وعشرون وزارة، لديها كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث على الرغم من اختلاف شكل ومسمى هذا الكيان وحجمه بين هذه الوزارات، وأن (٥٠٪) من هذه الوزارات ليس لديها مثل هذا الكيان الإداري، وأن (٥٪) منهم لم يحددوا بشكل دقيق هل يتوافر لدى وزاراتهم أي كيان إداري متخصص للتعامل مع الأزمات والكوارث من عدمه.

جدول (١٦)

مدى توافر كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث

الإجابة		وزارات متوافر لديها	وزارات لا يتوافر لديها	الرتبة
نعم	ت	٩	-	٢
	٪	٤٥٪	-	٤٥٪
لا	ت	-	١٠	١
	٪	-	٥٠٪	٥٠٪
لا أعرف	ت	-	١	٣
	٪	-	٥٪	٥٪
الإجمالي	ت	٩	١١	
	٪	٤٥٪	٥٥٪	

نســتخلص من ذلك، أن هناك حاجة ضروريــة لزيادة الاهتمام بنشر وتفعيل دور إدارة الأزمــات والكوارث في باقي الوزارات التي ليس لديها هذه الكيانات الإدارية. وتلك الحاجة الماســة هي نتيجة لزيادة المتغيرات والتحديات المختلفة التي تواجه العمل الإداري، لاسيما في القطاعات الإدارية الحكومية.

جدول رقم (١٧)

الوزارات التي يتوافر لديها كيان إداري متخصص لإدارة الأزمات والكوارث

م	وزارات يتوافر لديها	وزارات لا يتوافر لديها	وزارات لم تحدد بوضوح
١	الخارجية	الاتصالات وتقنية المعلومات	الاقتصاد والتخطيط
٢	التجارة والاستثمار	البيئة والمياه والزراعة	
٣	الشئون البلدية والقروية	العمل والتنمية الاجتماعية	
٤	الداخلية	الشئون الإسلامية والدعوة والإرشاد	
٥	المالية	التعليم	
٦	الصحة	الحرس الوطني	

م	وزارات يتوافر لديها	وزارات لا يتوافر لديها	وزارات لم تحدد بوضوح
٧	النقل	الخدمة المدنية	
٨	الطاقة والصناعة والثروة المعدنية	العدل	
٩	الحج والعمرة	الثقافة والإعلام	
١٠		الإسكان	
الإجمالي	٩	١٠	١

٥/٢/٤- نمط الإدارة المتبع في إدارة الأزمات والكوارث:

تظهر النتائج التي توصلت إليها الدراسة والموضحة في الجدول رقم (١٨)- رداً على سؤال المستبين منهم عن كيفية إدارة الأزمات والكوارث، وهل يعتمدون على كيان إداري واحد للقيام بها أم أن هناك فصلاً بين إدارة الأزمات وإدارة الكوارث- أن غالبية الكيانات الإدارية المسؤولة عن التعامل مع الأزمات والكوارث (٦٦,٧٪)، مسؤولة بشكل مباشر وشامل عن جميع الأنشطة والمهام المتعلقة بالأزمات والكوارث مجتمعة، والتي قد تواجه عمل الوزارات التي تنضوي تحتها، مما يعني عدم وجود فصل في إدارة الأزمات والكوارث؛ حيث يتم إدارتها من قِبل نفس الكيان الإداري وبنفس فريق العمل والمنهج المتبع، وبحيث لا يوجد فصل بين الأنشطة والمهام المعمول بها تجاه كل منهم، والذي يرجع بدوره في بعض الوزارات إلى طبيعة عملها والمهام المكلفة بها ومحدودية تعاملها مع الأمرين بشكل كبير، مثل وزارات التجارة والمالية، واقتصار دورها في حالات الكوارث على المساعدة وتسهيل إدارة الوضع مع الوزارات والجهات الأخرى المعنية بذلك. وعلى الجانب الآخر، فإن (٢٢,٢٪) من هذه الكيانات تقوم بمهام إدارة الأزمات والكوارث والتعامل معها بصورة منفصلة، وفق منهج علمي وآليات واضحة ومحددة لكل منها وبفرق عمل متخصصة، مما يشير إلى تطور وحرفية عملها تجاه الأزمات والكوارث، مثل وزارتي الخارجية والداخلية، وذلك لطبيعة عملها وتواجدها في قلب المسؤولية تجاه حالات الأزمات والكوارث بشكل كبير.

جدول (١٨)

نمط الإدارة المتبع في إدارة الأزمات والكوارث

الإجابة			الرتبة
بشكل موحد	ت	٦	١
	٪	٪٦٦,٧	-
بصورة منفصلة	ت	٢	٢
	٪	٪٢٢,٢	-
لا أعرف	ت	١	٣
	٪	٪١١,١	-
الإجمالي	ت	٩	
	٪	١٠٠	

وبنهاية المرحلة الأولى، تم تقسـيم الوزارات محل الدراسـة إلى مجموعتين وفق معيار توافر كيان إداري واضح ومتخصص في إدارة الأزمات والكوارث، ولتدخل الدراسة في المرحلة الثانية، وذلك كالتالي:

المرحلة الثانية، وهي تنقسم إلى جزئين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: مقومات ومنظومة ومعوقات إدارة الأزمات والكوارث حال توافر كيان إداري واضح ومتخصص لإدارة الأزمات والكوارث.
- الجزء الثاني: مسـببات عدم توافر كيان إداري واضح ومتخصص لإدارة الأزمات والكوارث، ومسؤولية التعامل مع الأزمات والكوارث التي قد تطرأ لدى الوزارات التي لا يتوفر لديها كيان لإدارة الأزمات والكوارث.

أولاً- الجزء الأول: مقومات ومنظومة ومعوقات إدارة الأزمات والكوارث:

٣/٤- المحور الأول: طبيعة الكيان الإداري المسؤول عن إدارة الأزمات والكوارث ومستوى أولوية إدارتها:

١/٣/٤- طبيعة الكيان الإداري المسؤول عن القيام بمهام إدارة الأزمات والكوارث بالوزارة وممارستها:

وبســؤال المستبين منهم من قيادات ومنسوبي هذه الكيانات الإدارية عن طبيعة الكيان الإداري المســؤولة عــن إدارة الأزمات والكــوارث، فقد أظهرت النتائج التــي توصلت إليها الدراســة كما هو موضح بالجدول رقم (١٩) أن غالبية هذه الكيانات الإدارية والتي بلغت نســبتها (٦١,٤٪) هــي إدارات، في حين بلغت نســبة الوحدات (٢٢,٩٪). أمــا اللجان فقد شــكلت نســبة (١٥,٧٪)، مما يعني أن غالبية هذه الكيانات ذات موقع متقدم في الهياكل التنظيمية والتسلســل الإداري للوزارات محل الدراســة، وبما يحقق دوراً أكثر فاعلية وتأثيراً في سير عملها.

جدول (١٩)

طبيعة الكيان الإداري المسؤول عن إدارة الأزمات والكوارث

الإجابة	ت	٪	الرتبة
لجنة	١١	١٥,٧	٣
فريق عمل	-	-	-
شعبة	-	-	-
وحدة	١٦	٢٢,٩	٢
مركز	-	-	-
قسم	-	-	-
إدارة	٤٣	٦١,٤	١
أخرى	-	-	-
الإجمالي	٧٠	١٠٠	

٢/٣/٤- مستوى أولوية إدارة الأزمات والكوارث بالكيان الإداري:

يوضــح الجدول رقم (٢٠) أن الغالبية الكبيرة من الأفراد الذين شــملتهم الدراســة من العاملين، أو منســوبي الكيانات الإدارية المختلفة المســؤولة عــن إدارة الأزمات والكوارث، والبالغ نسبتهم (٧٥,٧٪) أكدوا على أهمية ومستوى الأولوية المتقدم لمسؤولية إدارة الأزمات والكــوارث بهذه الكيانات، بحيث تمثل هذه المســؤولية العمل الرئيسي لهذه الكيانات. أما

(٢٢,٩٪) منهـــم فقد أوضحت أن عملهـــم في إدارة الأزمات والكوارث يأتي عند الحاجة إليه فقط، كوجود حالة من حالات الطوارئ أو أزمة ما أو حتى كارثة، وأن عملهم الأساسي يمثل أشياء أخرى قد تكون قريبة الصلة بإدارة الأزمات والكوارث مثل الأمن والسلامة المهنية، في حين أن مثل هذا العمل يمثل أولوية ثانوية لدى (١,٤٪) من هذه الكيانات.

وبناءً عليه، فإن هذه النتائج تؤكد على أن مســتوى تخصص هذه الكيانات في عملها في إدارة الأزمات والكوارث، وما يســتلزم ذلك من توافر المقومات المختلفة وجوانب منظومة العمـــل بها بالصورة المطلوبة، وبما يحقق التفرغ الكامـــل لهذا العمل لإنجازه وفق المعايير العالمية، يـــأتي في مرتبة متقدمة عند غالبية الوزارات التي يتوافر لديها مثل هذه الكيانات، إلا أنه مازال هناك خلط بصورة أو بأخرى بين طبيعة العمل في إدارة الأزمات والكوارث وبين أعمال ومهام أخرى مثل الأمن والســلامة المهنية، والذي يؤشر بدوره على استمرار الاحتياج لتطويـــر وتعزيز الوعي بدور وأهميـــة إدارة الأزمات والكـــوارث، باعتبارها عملاً متخصصاً ووفق معايير وضوابط وآليات معتمدة.

جدول (٢٠)

مستوى أولوية إدارة الأزمات والكوارث بالكيانات الإدارية المعنية

الإجابة	ت	٪	الرتبة
عمل رئيسي	٥٣	٧٥,٧	١
عمل ثانوي	١	١,٤	٣
عند الحاجة إليه	١٦	٢٢,٩	٢
الإجمالي	٧٠	١٠٠	

٤/٤- المحور الثاني: مقومات إدارة الأزمات:

الهدف الرابع من الدراسة:

"التعـــرف على مـــدى توافر العناصر والمقومات المادية والتقنيـــة والبشرية، للتعامل مع الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراسة".

١/٤/٤- المقومات المادية:

أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل إجابات المستبين منهم الاتجاه الإيجابي لديهم، نحو تقييم المقومات المادية المتوفرة لدى الكيانات الإدارية التي يعملون بها، والتي تحمل عبء ومسؤولية التعامل مع إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة.

جدول (٢١)

مستوى موافقة المستبين منهم على عناصر المقومات المادية لإدارة الأزمات والكوارث

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
١- توفير الاعتمادات المالية الكافية للتعامل مع الأزمات والكوارث.	ت	١٨	٤٤	-	٤	٤
	٪	٢٥,٧	٦٢,٩	-	٥,٧	٥,٧
٢- مراجعة جميع الاحتياجات المادية لدى الإدارة بصفة مستمرة، للتأكد من مدى جاهزيتها وكفايتها لمواجهة الأزمات.	ت	٥	٣٩	١٨	٤	٤
	٪	٧,١	٥٥,٧	٢٥,٧	٥,٧	٥,٧
٣- توفير جميع الأدوات والمعدات والوسائل المطلوبة للتعامل بفاعلية مع الأزمة حال حدوثها.	ت	٢٨	٣٣	-	٤	٥
	٪	٤٠	٤٧,٢	-	٥,٧	٧,١

١/١/٤/٤- توافر الاعتمادات المالية الكافية للتعامل مع الأزمات والكوارث:

تظهر النتائج أن الغالبية الكبيرة من آراء المستبين منهم (٦٢,٩٪)، قدمت تقييماً إيجابياً بالموافقة على معيار"توافر الاعتمادات المالية الكافية، للتعامل مع الأزمات والكوارث" لدى الكيانات الإدارية التي يعملون ضمن هيكلها، والتي تتولى مسؤولية التعامل مع إدارة الأزمات والكوارث في وزاراتهم، في حين بلغت نسبة موافق جداً (٢٥,٧٪)، وهو ما يمثل

اتجاهـاً ايجابياً قوياً بتأييد هذا المعيار. أما الذين كانت لهم آراء سـلبية تجاه هذا المعيار، فقد مثلوا نسبة (١١,٤٪) مقسمين بالتساوي بين غير موافق وغير موافق تماماً.

٢/١/٤/٤- مراجعة جميع الاحتياجـات المادية (المخصصات المالية/ الأدوات والمعدات/ إلخ) لدى الإدارة بصفة مستمرة، للتأكد من مدى جاهزيتها وكفايتها لمواجهة الأزمات:

يتضح من الجدول (٢١) أن غالبية المستبين منهم (٥٥,٧٪) كانت آراؤهم إيجابية إلى حد مـا، بالموافقة على معيار "مراجعة جميع الاحتياجـات المادية (المخصصات المالية/ الأدوات والمعدات/ إلخ) لدى الإدارة بصفة مسـتمرة، للتأكد مـن مدى جاهزيتها وكفايتها لمواجهة الأزمات" في وزاراتهم، في حين بلغت نسـبة موافق جداً (٧,١٪)، وهو ما يمثل نسـبة معتبرة للتقييم الإيجابي لهذا المعيار. أما الذين كانت لهم آراء سـلبية تجاه هذا المعيار، فقد مثلوا نسـبة (١١,٤٪) مقسمين بالتسـاوي بين غير موافق وغير موافق تماماً، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لم يستطيعوا تقديم رأي محدد (٢٥,٧٪).

٣/١/٤/٤- توافر جميع الأدوات والمعدات والوسـائل المطلوبة للتعامل بفاعلية مع الأزمة حال حدوثها:

تظهر النتائج أن الغالبية الكبيرة من آراء المستبين منهم (٨٧,٢٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لمعيار "توافر جميع الأدوات والمعدات والوسـائل المطلوبة للتعامل بفاعلية مع الأزمة حال حدوثها"، لدى الكيانات الإدارية التي يعملون ضمن هيكلها، والتي تتولى مسؤولية التعامل مـع إدارة الأزمات والكـوارث في وزاراتهم، وكان تقييمهم الإيجابي قريباً من التسـاوي بين موافق بنسـبة (٤٧,٢٪)، في حين بلغت نسـبة موافق جداً (٤٠٪). أما الذين كانت لهم آراء سلبية تجاه هذا المعيار، فقد كانوا مقسمين بين غير موافق تماماً بنسبة (٧,١٪) وغير موافق بنسبة (٥,١٪).

٢/٤/٤- المقومات البشرية:

وبسؤال المستبين منهم عن تقييمهم للمقومات البشرية لإدارة الأزمات والكوارث، كانت النتائج إيجابيـة فيما يتعلق بمقومي: "حصول فريق إدارة الأزمات بالإدارة باسـتمرار على

برامــج تدريبية تخصصيــة في إدارة الأزمات" و "تمتع فريــق إدارة الأزمات بالإدارة بجميع الصلاحيات اللازمة للتعامل مع الأزمات"، في حين كانت الاستجابات غير واضحة لدى قطاع كبير ممن شــملتهم الدراســة تجاه مقوم "اســتعانة الإدارة بفريق متخصص لديه القدرات والمهارات لإدارة الأزمات" استناداً إلى ما سجلته آراء الأفراد الذين لم يعطوا رأياً واضحاً تجاه الأمر، مما يؤكد على وجود حالة إيجابية في المجمل عن المقومات البشرية لإدارة الأزمات في وزاراتهم محل الدراسة، والتي اختلفت في مستوياتها من عنصر لآخر.

جدول (٢٢)

مستوى موافقة المستبين منهم على عناصر المقومات البشرية لإدارة الأزمات والكوارث

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
١- تســتعين الإدارة بفريــق متخصص لديه القــدرات والمهــارات لإدارة الأزمات.	ت	١٥	١٥	٣٣	٦	١
	٪	٢١,٤	٢١,٤	٤٧,١	٨,٦	١,٤
٢- يحصل فريق إدارة الأزمات بالإدارة باســتمرار عــلى برامــج تدريبيــة تخصصية في إدارة الأزمات.	ت	٧	٣٠	٢٥	٤	٤
	٪	١٠	٤٢,٩	٣٥,٧	٥,٧	٥,٧
٣- يتمتــع فريق إدارة الأزمات بالإدارة بجميع الصلاحيات اللازمة للتعامل مع الأزمات.	ت	٢١	٣٢	١٢	٥	-
	٪	٣٠	٤٥,٧	١٧,١	٧,١	-

١/٢/٤/٤- استعانة الإدارة بفريق متخصص لديه القدرات والمهارات لإدارة الأزمات:

يظهر جدول (٢٢) أنه ليس هناك أغلبية واضحة بين المستبين منهم حــول تقييمــهم لعنصـر "استعانة الإدارة بفريق متخصص لديه القدرات والمهارات لإدارة الأزمات والكوارث". فقد أظهرت النتائج أن نســبة (٤٧,١٪) من الأفراد لم يحــددوا موقفاً واضحاً تجاه الأمر، في حين بلغت نســبة أصحاب التقييم الإيجابي بالموافقة التامة (٢١,٤٪) تجاه اســتعانة الإدارة

بفريق متخصص لديه القدرات والمهارات لإدارة الأزمات، وكانت نسبة موافق بنفس النسبة (٢١,٤٪). أمــا الذين كانت لهم آراء ســلبية تجاه هذا المعيار، فقد كانوا مقســمين بين غير موافق بنسبة (٨,٦٪) وغير موافق تماماً بنسبة (١,٤٪).

٢/٢/٤/٤- حصول فريق إدارة الأزمات بالإدارة باســتمرار على برامج تدريبية تخصصية في إدارة الأزمات:

وقد أظهرت النتائج أيضاً أن النســبة الأكبر من المســتبين منهم (٤٢,٩٪)، قدمت تقييماً إيجابيــاً بالموافقــة على عنصر "حصول فريــق إدارة الأزمات بالإدارة باســتمرار على برامج تدريبية تخصصيــة في إدارة الأزمات" لدى الكيانات الإداريــة التي يعملون ضمن هيكلها، والتي تتولى مسؤولية التعامل مع إدارة الأزمات والكوارث في وزاراتهم، في حين بلغت نسبة موافق جداً (١٠٪). أما الذين كانت لهم آراء ســلبية تجاه هذا المعيار، فقد كانوا مقســمين بالتساوي بين غير موافق وغير موافق تماماً بنسبة (٥,٧٪)، في حين بلغت نسبة من لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه العنصر محل التقييم نســبة (٣٥,٧٪)، وهي نســبة مرتفعة نســبياً لمن لديهم تشــويش حول حصول فريق إدارة الأزمات والكوارث على برامج تدريبية تخصصية في مجــال عملهم، مما يعكس ضرورة العمل على زيادة جانب التواصل ونقل المعلومات في دائرة عمل الإدارة، والحرص على تقديم برامج تدريبية متخصصة وبشــكل منظم ليشــمل جميع العاملين في الإدارة.

٣/٢/٤/٤- تمتع فريق إدارة الأزمات بالإدارة بجميع الصلاحيات اللازمة للتعامل مع الأزمات:

يوضح الجدول رقم (٢٢) أن النســبة الكبيرة من المســتبين منهم (٤٥,٧٪) كان تقييمهم إيجابيــاً، بالموافقة على عنصر "تمتع فريق إدارة الأزمات بالإدارة بجميع الصلاحيات اللازمة للتعامل مع الأزمات"، وقد بلغت نســبة موافق تماماً (٣٠٪)، في حين بلغت نســبة الأفراد الذين لم يحددوا موقفاً واضحاً تجاه تقييم هذا العنصر نسبة (١٧,١٪). أما الذين كانت لهم آراء سلبية تجاه هذا العنصر، فقد مثلوا نسبة (٧,١٪) كلهم من أصحاب الرأي غير موافق.

٣/٤/٤- المقومات العلمية والتقنية:

ولتحديد مستوى الوضع الراهن للمقومات العلمية والتقنية لإدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراسة، فقد طلب من المستبين منهم تقييم عناصر هذه المقومات. وقد أوضحت النتائج وجود حالة من الرضا العام والتقييم الإيجابي تجاه المقومات العلمية والتقنية لإدارة الأزمات والكوارث.

جدول (٢٣)

مستوى موافقة المستبين منهم على عناصر المقومات العلمية والتقنية لإدارة الأزمات والكوارث

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
١- تستخدم الإدارة المناهج والأساليب العلمية والإبداعية الحديثة المتبعة في إدارة الأزمات والكوارث بالمؤسسات والمعاهد العالمية.	ت	٨	٣٢	٢٥	١	٤
	٪	١١,٤	٤٥,٧	٣٥,٧	١,٤	٥,٧
٢- تستخدم الإدارة البرامج والتطبيقات التقنية الحديثة اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث بصورة فعالة.	ت	١٣	٢٢	٣١	٢	٢
	٪	١٨,٦	٣١,٤	٤٤,٣	٢,٩	٢,٩

١/٣/٤/٤- استخدام الإدارة المناهج والأساليب العلمية والإبداعية الحديثة المتبعة في إدارة الأزمات والكوارث بالمؤسسات والمعاهد العالمية:

أظهرت النتائج أن النسبة الكبيرة من المستبين منهم (٤٥,٧٪)، قدمت تقييماً إيجابياً، بالموافقة على عنصر "استخدام الإدارة المناهج والأساليب العلمية والإبداعية الحديثة المتبعة في إدارة الأزمات والكوارث بالمؤسسات والمعاهد العالمية" لدى الكيانات الإدارية

التي يعملون ضمن هيكلها، والتي تتولى مسـؤولية التعامل مع إدارة الأزمات والكوارث في وزاراتهم، في حين بلغت نسـبة موافق جداً (١١,٤٪). أما الذين كانت لهم آراء سـلبية تجاه هـذا المعيار فقد كانوا مقسـمين بين غير موافق بنسـبة (٥,٧٪) وغير موافق تماماً بنسـبة (١,٤٪)، في حين بلغت نسـبة من لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه العنصر محل التقييم نسبة (٣٥,٧٪)، وهي نسـبة مرتفعة نسـبياً لمن لديهم تشويش حول اسـتخدام الإدارة للمناهج والأسـاليب العلميـة والإبداعية الحديثة المتبعـة في إدارة الأزمات والكوارث بالمؤسسـات والمعاهـد العالمية، مما يعكس ضرورة العمل على زيـادة جانب التواصل ونقل المعلومات والتعريف بآليات العمل والمناهج والأساليب العلمية والتقنية المتبعة في دائرة عمل الإدارة.

٢/٣/٤/٤- استخدام الإدارة البرامج والتطبيقات التقنية الحديثة اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث بصورة فعالة:

يوضح الجدول رقم (٢٣) أن النسبة الأكبر من المستبين منهم (٤٤,٣٪)، لم يحددوا موقفاً واضحـاً تجاه تقييم عنصر "اسـتخدام الإدارة البرامج والتطبيقـات التقنية الحديثة اللازمة للتعامـل مع الأزمـات والكوارث بصورة فعالة"، في حين بلغت نسـبة الأفراد الموافقين على تقييم هذا العنصر إيجابياً (٣١,٤٪)، وبلغت نسـبة موافق تمامًا (١٨,٦٪). أما الذين كانت لهم آراء سـلبية تجاه هذا العنصر، فقد مثلوا نسـبة (٥,٨٪) مقسـمين بالتسـاوي بين غير موافق وغير موافق تماماً بنسـبة (٢,٩٪)، وهو ما يدل على حاجة الإدارة إلى بذل المزيد من الجهود وتوسـيع نطاق الاعتماد على استخدام الإدارة للبرامج، والتطبيقات التقنية الحديثة اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث بصورة فعالة.

٥/٤- المحور الثالث: تقييم جوانب منظومة إدارة الأزمات والكوارث:

الهدف الخامس من الدراسة:

"التعرف على جوانب منظومة إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة".

١/٥/٤- الجانب المعرفي والثقافي:

أظهرت النتائج أن الاتجاه العام للأفراد الذين شملتهم الدراسة كان إيجابياً، تجاه تقييم

الجانــب المعرفي والثقافي لإدارة الأزمات والكوارث لدى الكيانات الإدارية التي يعملون بها، والتي تحمل عبء ومسؤولية التعامل مع إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة.

جدول (٢٤)

مستوى موافقة المستبين منهم على عناصر الجانب المعرفي والثقافي لإدارة الأزمات والكوارث

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
١- تبنِّي ونشر الإدارة ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميـع فئات موظفي الــوزارة بطريقــة مبســطة، عــن طريق النشرات والكتيبات أو إلقاء المحاضرات والدورات التدريبية.	ت	١	٤٧	١٤	٦	٢
	٪	١,٤	٦٧,١	٢٠	٨,٦	٢,٩
٢- تبنِّــي الــوزارة المنهج الوقــائي تجاه الأزمات والكوارث، والمتمثل في عقد الدورات والبرامج التدريبية وإعداد خطط للوقاية، ومنع حدوث الأزمات أو التعامل معها حال حدوثها.	ت	٩	٢٦	٢٩	٥	١
	٪	١٢,٩	٣٧,١	٤١,٤	٧,١	١,٤

٤/٥/١/١- تبنِّي ونشر الإدارة ثقافة التعامل مع الأزمات بين فئات موظفي الوزارة:

أظهرت النتائج أن غالبية المســتبين منهــم (٦٧,١٪)، قدمت تقييماً إيجابياً بالموافقة على جانــب "تبنِّي ونــشر الإدارة ثقافة التعامل مع الأزمات بين فئــات موظفي الوزارة"، في حين بلغت نسبة موافق جداً (١,٤٪). أما الذين كانت لهم آراء سلبية تجاه هذا المعيار، فقد كانوا مقسمين بين غير موافق بنسبة (٨,٦٪) وغير موافق تماماً بنسبة (٢,٩٪)، في حين بلغت نسبة من لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه هذا الجانب من الجوانب المعرفية والثقافية نسبة (٢٠٪).

٤/٥/١/٢- تبنِّى الوزارة المنهج الوقائي تجاه الأزمات والكوارث:

يوضح الجدول رقم (٢٤) أن النســبة الأكبر من المســتبين منهم، والتي بلغت (٤١,٤٪)

كانــت من الأفــراد الذين لم يحددوا موقفاً واضحاً تجاه تقييــم جانب "تبنِّى الوزارة المنهج الوقائي تجاه الأزمات والكوارث"، في حين كانت نســب الأفــراد الذين كان تقييمهم إيجابياً بالموافقة إلى حد ما على هذا الجانب (٣١,١٪)، والموافقة تمامًا بنســبة (١٢,٩٪). أما الذين كانت لهم آراء ســلبية تجاه هذا العنصر فقد كانوا مقســمين بين غير موافق بنسبة (٧,١٪) وغــير موافق تمامًا بنســبة (١,٤٪)، مما يدل على حاجــة الإدارة إلى بذل المزيد من الجهود وتوسيع نطاق الاعتماد على استخدام منهج الإدارة الوقائية، للتعامل مع الأزمات والكوارث بصورة فعالة، ووجود آليات للإنذار المبكر تجاه الأزمات أو الكوارث المتوقعة.

٢/٥/٤- جانب توافر المعلومات ودعم اتخاذ القرار:

ولتقييم واقع توافر المعلومات ودعم اتخاذ القرار كأحد جوانب إدارة الأزمات، أوضحت النتائج أن الاتجاه العام للأفراد الذين شملتهم الدراسة كان إيجابياً، تجاه تقييم هذا الجانب لإدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة.

جدول (٢٥)

مستوى موافقة المستبين منهم على عناصر جانب توافر المعلومات ودعم اتخاذ القرار في إدارة الأزمات والكوارث

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
١- يوجد لدى الإدارة نظام معلومات وقاعدة بيانات محدثة، لإمداد متخذي القرار بما يحتاجونه من معلومات.	ت	٩	٤٣	٨	٩	١
	٪	١٢,٩	٦١,٤	١١,٤	١٢,٩	١,٤
٢- قيام الإدارة بالتعاون مع أعضاء فريق إدارة الأزمات بجمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة بالأزمات، للتعرف على العوامل والأسباب والأضرار الناتجة عنها.	ت	٥	٤١	١٥	٨	١
	٪	٧,١	٥٨,٦	٢١,٤	١١,٤	١,٤

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
٣- حرص الإدارة على مشـاركة أعضاء فريق إدارة الأزمة في صنع واتخاذ القرارات.	ت	٧	٣٣	٢٥	٥	-
	٪	١٠	٤٧,١	٣٥,٧	٧,١	-
٤- سـعي الإدارة إلى اتخـاذ قرارات قابلـة للتنفيـذ وفقـاً للمـوارد والإمكانيات المتاحة.	ت	٨	٤٠	٢٢	-	-
	٪	١١,٤	٥٧,١	٣١,٤	-	-
٥- تصـدر الإدارة القـرارات المتعلقة بالأزمة في الوقت المناسب بالتزامن مع حدوث الأزمة.	ت	٣١	٣٨	١	-	-
	٪	٤٤,٣	٥٤,٣	١,٤	-	-
٦- سـعى الإدارة إلى أن يكـون القـرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً ومفهوماً لأعضـاء الفريـق، ليتمكنـوا مـن تنفيذه بسهوله ويسر.	ت	٣٦	٣٤	-	-	-
	٪	٥١,٤	٤٨,٦	-	-	-

١/٢/٥/٤- وجود نظام معلومات وقاعدة بيانات محدثة لدى الإدارة، لإمداد متخذي القرار بما يحتاجونه من معلومات:

وفيـما يخص عنصر "وجود نظام معلومـات وقاعدة بيانات محدثة لدى الإدارة، لإمداد متخـذي القرار بمـا يحتاجونه من معلومات"، فقد بينت النتائج أن غالبية المسـتبين منهم (٦١,٤٪) قدمت تقييماً إيجابياً بالموافقة على هذا العنصر، في حين بلغت نسبة موافق جداً (١٢,٩٪). أمـا الذين كانت لهم آراء سـلبية تجاه هذا المعيار، فقد كانوا مقسـمين بين غير موافق بنسبة (١٢,٩٪) وغير موافق تماماً بنسبة (١,٤٪)، في حين بلغت نسبة من لم يقدموا تقييـماً محدداً تجاه هـذا الجانب من جوانب توافر المعلومات ودعم اتخاذ القرار نسـبة (١١,٤٪).

٢/٢/٥/٤- قيــام الإدارة بالتعاون مع أعضاء فريق إدارة الأزمات بجمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة بالأزمات:

يوضح الجدول (٢٥) أن غالبية الأفراد الذين شملتهم الاستبانة والبالغ نسبتهم (٥٨,٦٪)، قدمــت تقييــماً إيجابياً بالموافقة على جانب "قيام الإدارة بالتعــاون مع أعضاء فريق إدارة الأزمات بجمع وتحليل المعلومــات ذات العلاقة بالأزمات"، كأحد جوانب توافر المعلومات ودعــم اتخاذ القــرار لإدارة الأزمات والكوارث، في حين بلغت نســبة موافــق جداً (٧,١٪). أمــا الذين كانت لهم آراء ســلبية تجاه هــذا الجانب، فقد كانوا مقســمين بين غير موافق بنســبة (١١,٤٪) وغير موافق تماماً بنسبة (١,٤٪)، في حين بلغت نسبة من لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه هذا الجانب من جوانب توافر المعلومات ودعم اتخاذ القرار نســبة (٢١,٤٪)، وهي نسبة ليست بالقليلة، مما يشير لحالة التشويش وعدم وضوح حالة التعاون المطلوب الوصــول إليها بــين الإدارة وجميع أعضاء فريق إدارة الأزمــات والكوارث، في جمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة بعملهم بالقدر المطلوب، لنســبة معتبرة من الأفراد العاملين بهذه الكيانات الإدارية بالوزارات محل الدراسة، والذي يستدعي بالضرورة الحاجة إلى بذل مزيد من الجهود وضرورة الاهتمام بتوضيح وتفعيل آليات ووســائل التعاون، والمشــاركة لجميع أفراد هذه الكيانات بالشكل الذي يضمن المشاركة الإيجابية والفاعلة لهم في إدارة الأزمات والكوارث بالقدر الكافي.

٣/٢/٥/٤- حرص الإدارة على مشاركة أعضاء فريق إدارة الأزمة في صنع واتخاذ القرارات:

وفيما يخص عنصر "حرص الإدارة على مشــاركة أعضاء فريق إدارة الأزمة في صنع واتخاذ القرارات"، فقد بينت النتائج أن النسبة الأكبر للمستبين منهم (٤٧,١٪) قدمت تقييماً إيجابياً بالموافقة على هذا الجانب، في حين بلغت نسبة موافق جداً (١٠٪). أما الذين كانت لهم آراء ســلبية تجاه هذا المعيار، فقد كانوا (٧,١٪) جميعهم في فئة غير موافق، في حين بلغت نسبة مــن لم يقدمــوا تقييماً محدداً تجاه هذا الجانب من جوانــب توافر المعلومات ودعم اتخاذ القرار نسبة (٣٥,٧٪)، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، مما يشير لضعف الشعور لدى قطاع معتبر من الأفراد العاملين في هذه الكيانات الإدارية بالرضا، تجاه حرص الإدارة على مشــاركتهم في صنــع واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات والكوارث، والذي يســتدعي ضرورة الاهتمام

بتفعيــل دور جميع الأفراد في هذه الكيانات في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات والكوارث، لتحقيق مساحة أكبر من الإيجابية والمشاركة الفعالة في ذلك.

٤/٢/٥/٤- سعي الإدارة إلى اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ وفقاً للموارد والإمكانيات المتاحة:

وقد أظهرت النتائج أن غالبية المســتبين منهم (٥٧,١٪)، قدمت تقييماً إيجابياً بالموافقة على جانب "سعي الإدارة إلى اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ وفقاً للموارد والإمكانيات المتاحة"، وموافق جداً بنسبة (١١,٤٪)، في حين لم تسجل أي آراء سلبية تجاه هذا الجانب من جوانب توافر المعلومات ودعــم اتخاذ القرار. أما الذين لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه هذا الجانب من جوانب توافر المعلومات ودعم اتخاذ القرار، فقد بلغت نســبتهم (٣١,٤٪)، وهي نسبة مرتفعة إلى حد ما، مما يشــير لضعف الشــعور لــدى قطاع معتبر من الأفــراد العاملين في هذه الكيانات الإدارية بحرص وســعي الإدارة إلى اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ، وفقاً للموارد والإمكانيات المتاحة، والذي يســتدعي ضرورة الاهتمام بتوضيح الصورة بشــكل سليم لدى جميــع الأفراد العاملــين بهذه الكيانات حول آليات ومنهــج الإدارة في اتخاذ القرارات، وأن هــذه العملية تتم وفــق المعايير والمنهج العلمي المناســب الذي يراعــي تحليل المقومات والإمكانيــات المتاحة، وكذلك توافر الــشروط العلمية والضوابط الإداريــة في عملية اتخاذ القرارات بما يضمن فاعليتها وقابليتها للتنفيذ.

٥/٢/٥/٤- إصدار الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في الوقت المناسب بالتزامن مع حدوث الأزمة:

وفيما يخص عنصر "إصدار الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في الوقت المناسب بالتزامن مع حدوث الأزمة"، بينت النتائج أن غالبية المســتبين منهم (٥٤,٣٪) قدمت تقييماً إيجابياً بالموافقة على هذا العنصر، في حين بلغت نســبة موافق جداً (٤٤,٣٪). أما الذين لم يقدموا تقييــماً محدداً تجاه هذا الجانب مــن جوانب توافر المعلومات ودعــم اتخاذ القرار، فقد بلغت نســبتهم (١,٤٪)، في حين لم تســجل أي آراء ســلبية تجاه هذا المعيار، وهو ما يؤكد وجــود اتجاه عام إيجابي واضح لدى المســتبين منهم، نحو هــذا الجانب من جوانب توافر المعلومات ودعم اتخاذ القرار لإدارة الأزمات والكوارث.

٦/٢/٥/٤ سعي الإدارة لاتخاذ قرارات واضحة ومفهومة لأعضاء الفريق لحل الأزمة:

وفيما يخص جانب "سـعي الإدارة لاتخاذ قرارات واضحة ومفهومة لأعضاء الفريق لحل الأزمـة"، فقد بينت النتائج أن جميع المسـتبين منهم (١٠٠٪) قدمـت تقييماً إيجابياً لهذا الجانب، وكان تقييمهم الإيجابي منقسـماً بين موافق جداً بنسـبة (٥١,٤٪)، في حين بلغت نسـبة موافق (٤٨,٦٪)، ولم تسجل أي آراء سـلبية تجاه هذا الجانب، مما يؤكد على وجود اتجاه عام إيجابي كامل لدى المستبين منهم، نحو هذا الجانب من جوانب توافر المعلومات ودعم اتخاذ القرار لإدارة الأزمات والكوارث.

٣/٥/٤- الجانب التنظيمي والإجرائي:

ولتقييـم الوضع الراهن لجوانب إدارة الأزمات التنظيمية والإجرائية، أظهرت النتائج أن الاتجاه العام للأفراد الذين شـملتهم الدراسـة، كان إيجابياً تجاه تقييم الجانب التنظيمي والإجـرائي لإدارة الأزمات والكوارث لدى الكيانات الإداريـة التي يعملون بها، والتي تحمل عبء ومسؤولية إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة.

جدول (٢٦)

مستوى موافقة المستبين منهم على الجوانب التنظيمية والإجرائية لإدارة الأزمات والكوارث

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
١- ارتباط إدارة الأزمات مباشرة بالإدارة العليا.	ت	٢١	٤٩	-	-	-
	٪	٣٠	٧٠	-	-	-
٢- بسـاطة الإجراءات المتبعـة لإدارة الأزمات وعدم تعقيدها.	ت	١٣	٤٩	٨	-	-
	٪	١٨,٦	٧٠	١١,٤	-	-
٣- وجـود دعـم كافٍ ومعلن من قبـل الإدارة العليا، لتسهيل جهود إدارة الأزمات وتفعيل دورها.	ت	٢١	٣٥	٩	٢	٣
	٪	٣٠	٥٠	١٢,٩	٢,٩	٤,٣

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
٤- تعمل الإدارة على توضيح أهداف وآليات عملها لإدارة الأزمات لمنسوبيها والأفراد المعنيين بالوزارة.	ت	٥	٣٥	٣٠	-	-
	٪	٧,١	٥٠	٤٢,٩	-	-
٥- تعزز الإدارة مبدأ الشفافية والمصداقية فيما يتعلق بإدارتها للأزمات والكوارث.	ت	٧	٤٤	١٠	٩	-
	٪	١٠	٦٢,٩	١٤,٣	١٢,٩	-
٦- تعد الإدارة نُظما ولوائح للأمن والسلامة والوقاية من الأخطار.	ت	١٥	٢٩	١٠	١٦	-
	٪	٢١,٤	٤١,٤	١٤,٣	٢٢,٩	-
٧- تستخدم الإدارة وسائل للإنذار المبكر والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة أو كارثة، كإجراء وقائي لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.	ت	٤	٣٣	٧	٢٤	٢
	٪	٥,٧	٤٧,١	١٠	٣٤,٣	٢,٩
٨- تحدد الإدارة باستمرار الموارد المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.	ت	٤	٤٩	٧	٩	١
	٪	٥,٧	٧٠	١٠	١٢,٩	١,٤

١/٣/٥/٤- ارتباط إدارة الأزمات مباشرة بالإدارة العليا:

أظهرت النتائج أن جميع المستبين منهم (١٠٠٪) قدمت تقييماً إيجابياً لجانب "ارتباط إدارة الأزمات مباشرة بالإدارة العليا"، بلغت فيه نسبة موافق (٧٠٪). أما موافق تماماً فقد بلغت (٣٠٪)، في حين لم تُسجل أي آراء سلبية تجاه هذا الجانب من الجوانب التنظيمية والإجرائية لإدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراسة، وهو ما يؤكد وجود اتجاه عام إيجابي قوي لدى المستبين منهم نحو ارتباط إدارة الأزمات مباشرة بالإدارة العليا.

٢/٣/٥/٤- بساطة الإجراءات المتبعة لإدارة الأزمات وعدم تعقيدها:

يوضح الجدول رقم (٢٦) أن الغالبية الكبيرة من الأفراد الذين شملهم الاستبيان (٧٠٪)، كان تقييمهم لجانب "بساطة الإجراءات المتبعة لإدارة الأزمات وعدم تعقيدها" إيجابياً

بالموافقة علي هذا الجانب بشــكل كبير، وموافق تماماً بنســبة (١٨,٦٪). أما الأفراد الذين لم يحــددوا موقفاً واضحــاً تجاه تقييم هذا الجانب، فقد بلغت نســبتهم (١١,٤٪)، في حين لم تســجل أي آراء ســلبية تجاه هذا الجانب، وهو ما يؤكد وجود اتجاه عام إيجابي قوي لدى المستبين منهم نحو هذا الجانب.

٣/٣/٥/٤- الدعم الكافي والمعلن من قبل الإدارة العليا لتسهيل جهود إدارة الأزمات وتفعيل دورها:

وفيــما يخص جانب "الدعم الكافي والمعلن من قبل الإدارة العليا لتســهيل جهود إدارة الأزمات وتفعيل دورها"، فقد بينت النتائج أن نصف المســتبين منهم (٥٠٪) قدمت تقييماً إيجابيــاً بالموافقــة على هــذا الجانب من الجوانــب التنظيمية والإجرائيــة لإدارة الأزمات والكوارث بمؤسســاتهم محل الدراسة، في حين بلغت نســبة موافق تماماً (٣٠٪). أما الأفراد الذين لم يبدوا رأياً محدداً تجاه هذا الجانب، فقد بلغت نســبتهم (١٢,٩٪)، في حين بلغت نسبة من كان لهم تقييم سلبي تجاه هذا الجانب من الجوانب التنظيمية والإجرائية لإدارة الأزمات والكوارث (٧,٢٪)، وهو ما يؤكد وجود اتجاه عام إيجابي قوي لدى المســتبين منهم، نحو هذا الجانب من الجوانب التنظيمية والإجرائية لإدارة الأزمات والكوارث.

٤/٣/٥/٤- توضيح الإدارة لأهداف وآليات عملها لإدارة الأزمات لمنسوبيها والأفراد المعنيين بالوزارة:

وقــد أظهرت النتائج أن نصف المســتبين منهم (٥٠٪)، قدمت تقييــماً إيجابياً بالموافقة على جانب "توضيح الإدارة لأهداف وآليات عملها لإدارة الأزمات لمنسوبيها والأفراد المعنيين بالوزارة"، وموافق تماماً بنســبة (٧,١٪)، في حين لم تســجل أي آراء سلبية تجاه هذا الجانب من الجوانب التنظيمية والإجرائية. أما الذين لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه هذا الجانب فقد بلغت نسبتهم (٤٢,٩٪)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير، مما يشير لضعف وضوح الأهداف لدى قطاع كبير نســبياً من الأفراد العاملين في هذه الكيانات الإدارية بأهداف وآليات عمل إدارة الأزمات لمنســوبيها والأفراد المعنيين بالوزارة، والذي يســتدعي رغم وجود اتجاه عام إيجابي إلى حد ما لدى المســتبين منهم، نحو هذا الجانب من الجوانب التنظيمية والإجرائية لإدارة الأزمات والكوارث، ضرورة الاهتمام بتوضيح الأهداف والآليات المعتمدة بشكل جلي لــدى جميع الأفــراد العاملين بهذه الكيانات، بما يضمن زيــادة الوعي والمعرفة لدى هؤلاء

الأفراد جميعاً وبما ينعكس إيجابياً على كفاءتهم وفاعلية أدوارهم، وفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمدة للعمل بهذه الكيانات الإدارية.

٥/٣/٥/٤- مبدأ الشفافية والمصداقية فيما يتعلق بإدارة الأزمات والكوارث:

أظهــرت النتائج أن الغالبية الكبيرة من المســتبين منهــم (٦٢,٩٪)، قدمت تقييماً إيجابياً بالموافقــة على جانب "مبدأ الشــفافية والمصداقية فيما يتعلق بــإدارة الأزمات والكوارث"، وموافق تماماً بنســبة (١٠٪). أما الأفراد الذين كان لهم تقييم ســلبي تجاه هذا الجانب فقد بلغت نسبتهم (١٢,٩٪) جميعهم في فئة الغير موافق، وبلغت نسبة الأفراد الذين لم يحددوا رأيــاً واضحاً تجاه هذا الجانب من الجوانب التنظيميــة والإجرائية لإدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراســة نسبة (١٤,٣٪)، مما يؤكد على وجود اتجاه عام إيجابي قوي لدى المستبين منهم نحو مبدأ الشفافية والمصداقية فيما يتعلق بإدارة الأزمات والكوارث.

٦/٣/٥/٤- نظم ولوائح الأمن والسلامة والوقاية من الأخطار:

يوضح الجدول رقم (٢٦) أن نســبة كبيرة من الأفراد الذين شــملهم الاستبيان (٤١,٤٪)، كان تقييمهــم لجانب "بســاطة الإجراءات المتبعة لإدارة الأزمات وعــدم تعقيدها" إيجابيا بالموافقة عليه بشــكل واضح، وموافق تماماً بنسبة (٢١,٤٪). أما الأفراد الذين كان تقييمهم ســلبياً تجاه هذا الجانب فقد بلغت نسبتهم (٢٢,٩٪)، في حين كانت نسبة الأفراد الذين لم يستطيعوا تحديد موقف واضح تجاه هذا الجانب (١٤,٣٪)، مما يؤكد على وجود اتجاه عام إيجابي كبير لدى المستبين منهم نحو هذا الجانب.

٧/٣/٥/٤- وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة أو كارثة:

وفيما يخص جانب "وســائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمــة أو كارثة"، فقد بينت النتائج أن أقل من النصف بقليل من المســتبين منهم (٤٧,١٪) قدموا تقييماً إيجابياً بالموافقة على هــذا الجانب من الجوانب التنظيمية والإجرائية لإدارة الأزمات والكوارث بمؤسساتهم محل الدراسة، في حين بلغت نسبة موافق تماماً (٥,٧٪). كما بلغت نسبة من كان لهم تقييم سلبي تجاه هذا الجانب من الجوانب التنظيمية والإجرائية لإدارة الأزمات والكوارث (٣٧,٢٪)، وكانوا منقســمين بين غير موافق بنســبة (٣٤,٣٪) وغير

موافــق تماماً بنســبة (٢,٩٪). أما الأفراد الذين لم يبدوا رأياً محــدداً تجاه هذا الجانب فقد بلغت نسبتهم (١٠٪)، مما يؤكد على وجود اتجاه عام إيجابي إلى حد ما لدى المستبين منهم نحو هذا الجانب من الجوانب التنظيمية والإجرائية لإدارة الأزمات والكوارث.

٨/٣/٥/٤- التحديد المستمر للموارد المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها من قبل الإدارة:

وقد أظهرت النتائج أن الغالبية الكبيرة من المستبين منهم (٧٠٪)، قدمت تقييماً إيجابياً بالموافقة على جانب "التحديد المســتمر للموارد المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمــة قبل وأثناء وبعد حدوثها من قبل الإدارة"، وموافق تماماً بنســبة (٥,٧٪). أما الأفراد الذين كان لهم تقييم ســلبي تجاه هذا الجانب فقد كانوا منقســمين بين غير موافق بنسبة (١٢,٩٪) وغير موافق تماماً بنســبة (١,٤٪). كما بلغت نســبة الأفــراد الذين لم يحددوا رأياً واضحــاً تجاه هذا الجانب من الجوانب التنظيميــة والإجرائية لإدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراســة نســبة (١٠٪)، وهو مــا يؤكد وجود اتجاه عــام إيجابي قوي لدى المســتبين منهم نحو التحديد المســتمر للموارد المادية والبشرية، التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها من قبل الإدارة.

٤/٥/٤- الجانب الإشرافي والرقابي:

ولتقييم الوضع الراهن لجوانب إدارة الأزمات الإشرافية والرقابية، أظهرت النتائج أن الاتجاه العــام للأفراد الذين شــملتهم الدراســة كان إيجابياً في المجمل، تجاه تقييــم الجانب الإشرافي والرقــابي لإدارة الأزمات والكوارث لدى الكيانات الإدارية التي يعملون بها، والتي تحمل عبء ومســؤولية إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراســة، إلا فيما يتعلق بمعيار "اهتمام الإدارة شخصياً بكل فرد في فريق إدارة الأزمات وما يحتاجه من الجانبين الإنساني والعملي".

جدول (٢٧)

مستوى موافقة المستبين منهم على الجوانب الإشرافية والرقابية لإدارة الأزمات والكوارث

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
١- تهتم الإدارة شخصياً بكل فرد في فريق إدارة الأزمات وما يحتاجه من الجانبين الإنساني والعملي.	ت	٥	٢٥	٣١	٧	٢
	٪	٧,١	٣٥,٧	٤٤,٣	١٠	٢,٩
٢- تتبع الإدارة مع العاملين أسلوب التفاهم والإقناع في حل الأزمات.	ت	٤	٥٢	١٢	١	١
	٪	٥,٧	٧٤,٣	١٧,٢	١,٤	١,٤
٣- تحرص الإدارة على إشعار العاملين في مجال الأزمة بالاطمئنان والتخلص من الخوف.	ت	٥	٦١	٤	-	-
	٪	٧,١	٨٧,١	٥,٧	-	-
٤- تقوم الإدارة بتفويض أعضاء فريق إدارة الأزمات ببعض صلاحيات اتخاذ القرار.	ت	٢٣	٤٧	-	-	-
	٪	٣٢,٩	٦٧,١	-	-	-
٥- تقوم الإدارة بتقييم ومتابعة ومراقبة تنفيذ خطط وإستراتيجيات مواجهة الأزمات.	ت	٥	٤٧	١٦	٢	-
	٪	٧,١	٦٧,١	٢٢,٩	٢,٩	-

١/٤/٥/٤- اهتمام الإدارة شخصياً بكل فرد في فريق إدارة الأزمات وما يحتاجه من الجانبين الإنساني والعملي:

أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من المستبين منهم (٤٤,٣٪)، لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه "اهتمام الإدارة شخصياً بكل فرد في فريق إدارة الأزمات وما يحتاجه من الجانبين الإنساني والعملي"، في حين كان التقييم الإيجابي منقسماً بين موافق بنسبة (٣٥,٧٪) وموافق تماماً بنسبة (٧,١٪). أما الذين قدموا تقييماً سلبياً تجاه هذا الجانب من الجوانب الإشرافية والرقابية، فقد كانت نسبتهم (١٢,٩٪) منقسمين بين غير موافق بنسبة (١٠٪) وغير موافق

تماماً بنســبة (٢,٩٪). وبالنظر لنســبة الآراء المحايدة والتي تعد نســبة مرتفعة بشكل كبير مضاف إليها نِســب الرفض، نجد أن هذه النســب تشير لضعف حالة الرضا لدى قطاع كبير نســبياً من الأفراد العاملين في هذه الكيانات الإدارية، تجاه اهتمام الإدارة شخصياً بكل فرد في فريق إدارة الأزمات وما يحتاجه من الجانبين الإنســاني والعملي، والذي يستدعي ضرورة زيــادة هــذا الاهتمام والعمل على زيادة شــعور جميع الأفراد العاملــين في هذه الكيانات الإدارية بالرضا تجاه اهتمام الإدارة بهم إنســانياً وعمليا، وبما ينعكس إيجابياً على كفاءتهم وفاعليــة أدائهــم، وهو ما يؤكد وجود اتجاه عام غير إيجابي لدى المســتبين منهم نحو هذا الجانب من الجوانب الإشرافية والإجرائية لإدارة الأزمات والكوارث.

٢/٤/٥/٤- اتباع الإدارة مع العاملين أسلوب التفاهم والإقناع في حل الأزمات:

وقد أظهرت النتائج أيضاً أن الغالبية الكبيرة من المستبين منهم (٧٤,٣٪)، قدمت تقييماً إيجابيــاً بالموافقة على جانب "اتبــاع الإدارة مع العاملين أســلوب التفاهم والإقناع في حل الأزمات"، وبلغت أراؤهم بموافق تماماً نسبة (٥,٧٪). أما الأفراد الذين كان لهم تقييم سلبي تجاه هذا الجانب فقد بلغت نســبتهم (٢,٨٪) مقســمين بالتســاوي بين فئتي الغير موافق والغير موافق تماماً بنســبة (١,٤٪)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لم يحددوا رأياً واضحاً تجاه هــذا الجانب من الجوانب الإشرافية والرقابيــة لإدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراســة نســبة (١٧,٢٪)، مما يؤكد على وجود اتجاه عام إيجابي قوي لدى المســتبين منهم نحو اتباع الإدارة مع العاملين أسلوب التفاهم والإقناع في حل الأزمات.

٣/٤/٥/٤- حــرص الإدارة على إشــعار العامليــن في مجال الأزمة بالاطمئنــان والتخلص من الخوف:

كذلك وفيما يخص جانب "حرص الإدارة على إشعار العاملين في مجال الأزمة بالاطمئنان والتخلص من الخوف"، فقد بينت النتائج أن الغالبية العظمى من المســتبين منهم (٨٧,١٪) قدمت تقييماً إيجابياً قوياً بالموافقة على هذا الجانب من الجوانب الإشرافية والرقابية لإدارة الأزمات والكوارث بمؤسســاتهم محل الدراسة، في حين بلغت نسبة موافق تماماً (٧,١٪). أما الأفــراد الذيــن لم يبدوا رأياً محدداً تجاه هذا الجانب فقد بلغت نســبتهم (٥,٧٪)، في حين

لم تسـجل أي آراء سلبية تجاه هذا الجانب من الجوانب الإشرافية والرقابية لإدارة الأزمات والكوارث، مما يؤكد على وجود اتجاه عام إيجابي قوي لدى المستبين منهم نحو هذا الجانب من الجوانب الإشرافية والرقابية لإدارة الأزمات والكوارث.

٤/٤/٥/٤- قيام الإدارة بتفويض أعضاء فريق إدارة الأزمات ببعض صلاحيات اتخاذ القرار:

وقد أظهرت النتائج أيضاً أن جميع المستبين منهم كانت أراؤهم إيجابية، تجاه هذا الجانب المتعلق بـ "قيـام الإدارة بتفويض أعضاء فريق إدارة الأزمات ببعض صلاحيات اتخاذ القرار". وقد بلغت نسبة الموافقة (٦٧,١٪)، وبلغت نسبة موافق تماماً (٣٢,٩٪)، في حين لم تسجل أي آراء سـلبية تجاه هذا الجانب من الجوانب الإشرافية والرقابيـة لإدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراسة، مما يؤكد على وجود اتجاه عام إيجابي قوي لدى المستبين منهم نحو قيام الإدارة بتفويض أعضاء فريق إدارة الأزمات ببعض صلاحيات اتخاذ القرار.

٥/٤/٥/٤- قيام الإدارة بتقييم ومتابعة ومراقبة تنفيذ خطط وإستراتيجيات مواجهة الأزمات:

كما يوضح الجدول رقم (٢٧) أن غالبية الأفراد الذين شـملهم الاسـتبيان (٦٧,١٪) كان تقييمهم لجانب "قيام الإدارة بتقييم ومتابعة ومراقبة تنفيذ خطط وإسـتراتيجيات مواجهة الأزمـات" إيجابياً بالموافقة عليه، وبلغت نسـبة موافق تمامـاً (٧,١٪). أما الأفراد الذين لم يحددوا موقفاً واضحاً تجاه تقييم هذا الجانب فقد بلغت نسـبتهم (٢٢,٩٪)، في حين سجل الأفراد من أصحاب التقييم السـلبي لهذا الجانب نسـبة (٢,٩٪) كلهم من فئة غير الموافق، وهو ما يؤكد على وجود اتجاه عام إيجابي قوي لدى المستبين منهم نحو هذا الجانب.

٥/٥/٤- الجانب التخطيطي والإستراتيجي:

ولتقييم الوضع الراهن لجوانب إدارة الأزمات التخطيطة والإستراتيجية، أظهرت النتائج أن الاتجاه العام للأفراد الذين شملتهم الدراسة لم يحقق أغلبيةً واضحة في أي من الاتجاهين الإيجـابي أو السـلبي، بـل غلب على معظمها عـدم وضوح الرؤية لدي النسـبة الأكبر من المسـتجيبين تجاه تقييم الجانـب التخطيطي والإسـتراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث لدى الكيانات الإدارية التي يعملون بها، والتي تحمل عبء ومسـؤولية إدارة الأزمات والكوارث

بالوزارات محل الدراســة، مما يعني وجود حالة عامة شــبه مشوشه تجاه هذا الجانب من جوانب إدارة الأزمات والكوارث.

جدول رقم (٢٨)

مستوى موافقة المستبين منهم على الجوانب التخطيطية والإستراتيجية لإدارة الأزمات والكوارث

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
١- تمــارس الإدارة التخطيط التنفيذي (التشــغيلي/ لمدة عــام أو أقل) للاســتجابة للأزمــات ومعالجــة أضرارها والتخفيف منها مستقبلاً.	ت	٥	٤٤	١٧	٣	١
	٪	٧,١	٦٢,٩	٢٤,٣	٤,٣	١,٤
٢- تمــارس الإدارة التخطيــط الإســتراتيجي (وضــع خطــط إســتراتيجية) لإدارة الأزمات والكوارث.	ت	١٢	٢١	٢٦	١٠	١
	٪	١٧,١	٣٠	٣٧,١	١٤,٣	١,٤
٣- تشرك الإدارة جميع العاملين في عمليات التخطيط التنفيذي والإستراتيجي.	ت	١٧	٨	٤٠	٤	١
	٪	٢٤,٣	١١,٤	٥٧,١	٥,٧	١,٤
٤- تقــوم الإدارة بتحليــل البيئــة الداخليــة والخارجية (تحليل SWOT) في المنظمة، للتعرف عــلى مصادر القــوة والضعف والفرص والتهديدات (المخاطر).	ت	٤	١٣	٣١	٤	١٨
	٪	٥,٧	١٨,٦	٤٤,٣	٥,٧	٢٥,٧
٥- تقــوم الإدارة بوضــع وتنفيــذ سيناريوهات افتراضية سابقة الإعداد للتعامل مع الأزمات والكوارث.	ت	٤	١٦	٢٩	٣	١٨
	٪	٥,٧	٢٢,٩	٤١,٤	٤,٣	٢٥,٧

٤/٥/٥/١- ممارسة الإدارة التخطيط التنفيذي للاستجابة للأزمات ومعالجة أضرارها والتخفيف منها:

يوضــح الجدول رقــم (٢٨) أن غالبية الأفراد الذين شــملهم الاســتبيان (٦٢,٩٪)، كان تقييمهم لجانب "ممارســة الإدارة التخطيط التنفيذي للاستجابة للأزمات ومعالجة أضرارها

والتخفيف منها" إيجابيا بالموافقة عليه، في حين بلغت نسبة الموافقة تماماً نسبة (٧,١٪). أما الأفراد الذين لم يحددوا موقفاً واضحاً تجاه تقييم هذا الجانب فقد بلغت نسبتهم (٢٤,٣٪)، في حين سجلت نسبة الآراء السلبية تجاه هذا الجانب (٥,٧٪)، وكان لأصحاب التقييم غير موافق نسبة (٤,٣٪) وغير موافق تماماً نسبة (١,٤٪)، مما يؤكد على وجود اتجاه عام إيجابي قوي لدى المستبين منهم نحو هذا الجانب.

٢/٥/٥/٤- ممارسة الإدارة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث:

أظهرت النتائج أن أكثر من ربع المستبين منهم بقليل (٣٠٪)، قدموا تقييماً إيجابياً بالموافقة على جانب "ممارسة الإدارة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث"، في حين بلغت نسبة موافق تماماً (١٧,١٪)، وهو ما يؤشر على وجود نسبة ليست بالغالبية، ولكنها معتبرة لمن لديهم تقييم إيجابي تجاه هذا الجانب، في حين سجلت الآراء السلبية تجاه هذا الجانب من الجوانب التخطيطية والإستراتيجية نسبة (١٤,٣٪) للغير موافق، والغير موافق تماماً نسبة (١,٤٪). أما الذين لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه هذا الجانب فقد بلغت نسبتهم (٣٧,١٪)، وهي نسبة مرتفعة إلى حد ما. وإذا أضيفت لها نسبة الآراء السلبية، فهذا يشير لضعف أو عدم وجود دور للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث لدى إدارات الكيانات الإدارية التي يعملون بها، وعدم اعتمادها بشكل ما على هذا النمط من عمليات التخطيط في إدارة الأزمات والكوارث بمؤسساتهم محل الدراسة، والذي يستدعي ضرورة الاهتمام بزيادة الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث، وتفعيل دور هذا النمط من التخطيط، بما ينعكس إيجابياً على كفاءتهم وفاعلية الإدارة وتحقيق أفضل استفادة من آليات وأدوات التخطيط الإستراتيجي، وفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمدة للعمل بهذه الكيانات الإدارية، مما يؤكد على وجود اتجاه عام غير إيجابي لدى المستبين منهم نحو هذا الجانب من الجوانب التخطيطية والإستراتيجية لإدارة الأزمات والكوارث.

٣/٥/٥/٤- إشراك الإدارة جميع العاملين في عمليات التخطيط التنفيذي والإستراتيجي:

وفيما يخص "إشراك الإدارة جميع العاملين في عمليات التخطيط التنفيذي والإستراتيجي"، فقد أظهرت النتائج أن نسبة (٢٤,٣٪) من المستبين منهم قدمت تقييماً إيجابياً بالموافقة

على هذا الجانب، وكانت نسـبة موافق تماماً (١١,٤٪)، في حين سـجلت الآراء السلبية تجاه هذا الجانب من الجوانب التخطيطية والإسـتراتيجية بعدم الموافقة نسـبة (٥,٧٪)، في حين كانـت الغير موافـق تماماً (١,٤٪). أما الذيـن لم يقدموا تقييماً محدداً تجـاه هذا الجانب فقد بلغت نسـبتهم (٥٧,١٪)، وهي نسـبة مرتفعة بشـكل كبير. وإذا أضيفت لها نسـبة الآراء السـلبية، فهذا يشـير لضعف أو عدم شـعور قطاع كبير من العاملين بهذه الكيانات الإدارية المسـؤولة عن إدارة الأزمات بأهمية دورهـم، وحاجة الإدارة لإشراكهم في عمليات التخطيـط التنفيـذي والإسـتراتيجي لإدارة الأزمات والكـوارث، والذي يسـتدعي ضرورة الاهتمام بزيادة إشراك جميع العاملين بهذه الكيانات الإدارية في عمليات التخطيط بشقيها التنفيذي والإسـتراتيجي، وتفعيـل دورهم في ذلك بما ينعكس إيجابيـاً على كفاءة وفاعلية الإدارة، وتحقيق أفضل استفادة من خبرات وكفاءات جميع أفراد هذه الكيانات في عمليات التخطيط، ووفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمدة للعمل بهذه الكيانات الإدارية، مما يؤكد على وجود اتجاه عام غير إيجابي لدى المسـتبين منهم نحو هذا الجانب من الجوانب التخطيطية والإستراتيجية لإدارة الأزمات والكوارث.

٤/٥/٥/٤- قيام الإدارة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية (تحليل SWOT) في المنظمة:

أما جانب "قيام الإدارة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية (تحليل SWOT) في المنظمة"، فقد أظهرت النتائج أن نسبة (١٨,٦٪) من المستبين منهم قدمت تقييماً إيجابياً بالموافقة على هذا الجانب، وموافق تماماً بنسبة (٥,٧٪)، في حين سجلت الآراء السلبية تجاه هذا الجانب من الجوانب التخطيطية والإسـتراتيجية نسبة معتبرة نسـبياً، بلغت (٢٥,٧٪) للغير موافق تمامـاً (٢٥,٧٪) في حين كانـت الغير موافق (٥,٧٪). أما الذين لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه هذا الجانب فقد بلغت نسـبتهم (٤٤,٣٪)، وهي نسـبة مرتفعة بشكل كبير إذا ما أضيفت لها نسـبة الآراء السلبية، مما يشـير إلى أن الغالبية الكبيرة من المستبين منهم أقرت بصورة مباشرة بعدم قيام الإدارة بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، باستخدام نظام تحليل نقاط القـوة والضعف والفرص والتهديدات(SWOT)، وهو الأمر الذي يسـتدعي ضرورة توجيه الإدارة لزيادة الاهتمام بالاعتماد على الآليات الحديثة في عمليات التخطيط، لاسـيما تحليل بيئتي العمل لمؤسسـاتهم داخلياً وخارجياً، من خلال أفضل الأسـاليب وعلى رأسـها نظام

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات(SWOT)؛ لما يقدمه هذا الأسـلوب من ميزات ونتائج مفيدة وفاعلة، وبما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفاعلية الإدارة في الاسـتفادة من أفضل الوسـائل والأساليب المستخدمة في عمليات التخطيط، ووفق الأهداف الموضوعة والآليـات المعتمدة للعمل بهذه الكيانات الإدارية، مما يؤكد على وجود اتجاه عام سـلبي واسـع لدى المسـتبين منهم نحو هذا الجانب من الجوانب التخطيطية والإستراتيجية لإدارة الأزمات والكوارث.

٥/٥/٥/٤- قيـام الإدارة بوضع وتنفيذ سـيناريوهات افتراضية سـابقة الإعداد للتعامل مع الأزمات والكوارث:

أظهرت النتائج أن نسبة (٢٢,٩٪) من المستبين منهم، قدمت تقييماً إيجابياً بالموافقة على جانب "قيام الإدارة بوضع وتنفيذ سـيناريوهات افتراضية سابقة الإعداد للتعامل مع الأزمات والكوارث" وموافق تماماً بنسـبة (٥,٧٪)، في حين سجلت الآراء السلبية تجاه هذا الجانب من الجوانب التخطيطية والإسـتراتيجية نسبة كبيرة معتبرة بلغت (٢٥,٧٪) للغير موافق تماماً، في حـين كانت الغير موافق (٤,٣٪). أما الذين لم يقدموا تقييـماً محدداً تجاه هذا الجانب فقد بلغت نسبتهم (٤١,٤٪)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير إذا ما أضيفت لها نسبة الآراء السلبية، مما يشـير إلى أن الغالبية الكبيرة من المستبين منهم أقرت بصورة أو بأخرى بعدم قيام الإدارة بوضع وتنفيذ سـيناريوهات افتراضية سـابقة الإعداد للتعامل مع الأزمـات والكوارث، وهو الأمر الذي يسـتدعي ضرورة توجيه الإدارة لزيادة الاهتمام بالاعتماد على الآليات الحديثة في عمليات التخطيط، لاسيما القيام بوضع وتنفيذ سيناريوهات افتراضية سابقة الإعداد للتعامل مع الأزمات والكوارث؛ لما يقدمه هذا الأسلوب من ميزات ونتائج مفيدة وفاعلة، وبما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفاعلية الإدارة في الاسـتفادة من أفضل الوسـائل والأسـاليب المستخدمة في عمليـات التخطيط، ووفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمـدة للعمل بهذه الكيانات الإداريـة، مما يؤكد على وجود اتجاه عام سـلبي إلى حد كبير لدى المسـتبين منهم نحو هذا الجانب من الجوانب التخطيطية والإستراتيجية لإدارة الأزمات والكوارث.

٦/٥/٤- الجانب التنسيقي وعمليات الاتصال:

ولتقييم الوضع الراهن لجوانب إدارة الأزمات التنسيقية وعمليات الاتصال، فقد أظهرت النتائج أن الاتجاه العام للأفراد الذين شملتهم الدراسة كان إيجابياً بشكل كبير، تجاه تقييم الجانب التنسـيقي وعمليات الاتصال لإدارة الأزمات والكوارث لدى الكيانات الإدارية التي يعملون بها، والتي تحمل عبء ومسؤولية إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة.

جدول (٢٩)

مستوى موافقة المستبين منهم على عناصر الجوانب التنسيقية وعمليات الاتصال لإدارة الأزمات والكوارث

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
١- تستخدم الإدارة قنوات الاتصال غير الرسمية (مثل مكالمات خارج وقت الدوام، وبرامج التواصل الاجتماعي)، للتنسيق في نقل وتبادل المعلومات إذا دعت الحاجة قبل وعند حدوث الأزمة.	ت	٢٩	٢٩	١١	١	-
	٪	٤١,٤	٤١,٤	١٥,٧	١,٤	-
٢- تستخدم الإدارة وسائل الاتصال المتنوعة (مكتوبة / مرئية / مسموعة)، للسماح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات على كل المستويات.	ت	٢٧	٤٢	١	-	-
	٪	٣٨,٦	٦٠	١,٤	-	-
٣- تنسق الإدارة بين أعضائها والجهات الأخرى خلال الأزمة لتفادي الازدواجية والتضارب وتجاوز الصلاحيات.	ت	١١	٥٧	١	١	-
	٪	١٥,٧	٨١,٤	١,٤	١,٤	-
٤- تزود الإدارة العاملين بأجهزة ووسائل الاتصال الحديثة لتفعيل التواصل.	ت	١٦	٣٨	١٥	١	-
	٪	٢٢,٩	٥٤,٣	٢١,٤	١,٤	-

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
٥- تنسق الإدارة مع وسائل الصحافة والإعلام للإعلان عن الأزمات والكوارث قبل وأثناء حدوثها والتوعية بشأنها.	ت	١٦	٢٢	١٠	٦	١٦
	٪	٢٢,٩	٣١,٤	١٤,٣	٨,٦	٢٢,٩

٤/٥/٦/١- استخدام الإدارة قنوات الاتصال غير الرسمية للتنسيق في نقل وتبادل المعلومات:

أظهرت النتائج أن غالبية المستبين منهم وبنسبة (٤١,٤٪) لكل منهم، اختارت الإجابة بموافق تماماً وموافق على جانب "استخدام الإدارة قنوات الاتصال غير الرسمية للتنسيق في نقل وتبادل المعلومات". أما الأفراد الذين كان لهم تقييم سلبي تجاه هذا الجانب فقد بلغت نسبتهم (١,٤٪) جميعهم في فئة الغير موافق. كما بلغت نسبة الأفراد الذين لم يحددوا رأياً واضحاً تجاه هذا الجانب من الجوانب التنسيقية وعمليات الاتصال لإدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراسة نسبة (١٥,٧٪)، مما يؤكد على وجود اتجاه عام إيجابي قوي لدى المستبين منهم نحو استخدام الإدارة قنوات الاتصال غير الرسمية للتنسيق في نقل وتبادل المعلومات.

٤/٥/٦/٢- استخدام الإدارة وسائل الاتصال المتنوعة لإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات:

يوضح الجدول رقم (٢٩) أن غالبية الأفراد الذين شملهم الاستبيان (٦٠٪)، كان تقييمهم لجانب "استخدام الإدارة وسائل الاتصال المتنوعة لإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات" إيجابياً بالموافقة عليه، وكانت موافق تماماً بنسبة (٣٨,٦٪). أما الأفراد الذين لم يحددوا موقفاً واضحاً تجاه تقييم هذا الجانب فقد بلغت نسبتهم (١,٤٪)، في حين لم تسجل أي آراء سلبية تجاه هذا الجانب، مما يؤكد على وجود اتجاه عام إيجابي قوي لدى المستبين منهم نحو هذا الجانب.

٣/٦/٥/٤- تنسـيق الإدارة بيـن أعضائها والجهات الأخرى خـلال الأزمة لتفادي الازدواجية والتضارب وتجاوز الصلاحيات:

وقـد أظهرت النتائج أن الغالبية الكبيرة من الأفراد الذين شـملهم الاسـتبيان (٨١,٤٪) كان تقييمهـم لجانب "تنسـيق الإدارة بين أعضائها والجهات الأخـرى خلال الأزمة لتفادي الازدواجية والتضارب وتجاوز الصلاحيات" إيجابياً بالموافقة عليه، وكانت موافق تماماً بنسبة (١٥,٧٪). أمـا الأفـراد الذين لم يحددوا موقفاً واضحاً تجـاه تقييم هذا الجانب فقد بلغت نسـبتهم (١,٤٪)، في حين سجل الأفراد الذين كانت لهم آراء سلبية تجاه هذا الجانب نسبة (١,٤٪)، وكانوا جميعهم من فئة غير موافق، وهو ما يؤكد وجود اتجاه عام إيجابي قوي لدى المستبين منهم نحو هذا الجانب.

٤/٦/٥/٤- تزويد الإدارة العاملين بأجهزة ووسائل الاتصال الحديثة لتفعيل التواصل:

وفيما يخص جانـب "تزويد الإدارة العاملين بأجهزة ووسـائل الاتصال الحديثة لتفعيل التواصـل"، فقد بينـت النتائج أن غالبية المسـتبين منهم (٥٤,٣٪) قدمـت تقييماً إيجابياً بالموافقـة عـلى هذا الجانب مـن الجوانب التنسـيقية وعمليات الاتصـال لإدارة الأزمات والكوارث بمؤسسـاتهم محل الدراسة، في حين بلغت نسبة موافق تماماً (٢٢,٩٪). أما الأفراد الذين لم يبدوا رأياً محدداً تجاه هذا الجانب، فقد بلغت نسـبتهم (٢١,٤٪)، في حين بلغت نسبة من كان لهم تقييم سلبي تجاه هذا الجانب من الجوانب التنسيقية وعمليات الاتصال لإدارة الأزمات والكـوارث (١,٤٪)، جميعهم من فئة غير موافق، وهو ما يؤكد وجود اتجاه عام إيجابي قوي لدى المسـتبين منهم نحو هذا الجانب من الجوانب التنسـيقية وعمليات الاتصال لإدارة الأزمات والكوارث.

٥/٦/٥/٤- تنسيق الإدارة مع وسائل الصحافة والإعلام للإعلان عن الأزمات والكوارث:

أظهرت النتائج أن نسـبة (٣١,٤٪) من المسـتبين منهم قدمت تقييـماً إيجابياً بالموافقة على جانب "تنسـيق الإدارة مع وسـائل الصحافة والإعلام للإعلان عن الأزمات والكوارث"، وموافق تماماً بنسـبة (٢٢,٩٪). أما الأفراد الذين كان لهم تقييم سـلبي تجاه هذا الجانب بعدم الموافقة عليه تماماً فقد بلغت نسـبتهم (٢٢,٩٪) والغير موافق بنسـبة (٨,٦٪). كما

بلغت نسبة الأفراد الذين لم يحددوا رأياً واضحاً، تجاه هذا الجانب من الجوانب التنسيقية وعمليات الاتصال لإدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراسة نسبة (١٤,٣٪)، وهو ما يؤكد وجود اتجاه عام إيجابي لدى غالبية المســتبين منهم، نحو تنسيق الإدارة مع وسائل الصحافة والإعلام للإعلان عن الأزمات والكوارث.

٦/٤- المحور الرابع: تأثير معوقات إدارة الأزمات والكوارث:

الهدف السادس من الدراسة:

"التعرف على المعوقات التي قد تواجه منظومة إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة وسبل التعامل معها".

١/٦/٤- المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية:

وبســؤال المستبين منهم عن مســتوى تقييمهم للمعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية، أظهرت النتائج أن الاتجاه العام للأفراد الذين شملتهم الدراسة كان سلبياً إلى حد ما (رفضهم لاعتبارها ذات تأثير ســلبي كبير)، تجاه تقييم تأثير المعوقــات الثقافية والبشرية والتنظيمية لإدارة الأزمــات والكــوارث، لدى الكيانــات الإدارية التــي يعملون بها والتــي تحمل عبء ومسؤولية إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة، والذي يعني محدودية هذا التأثير للمعوقــات الثقافية والبشرية والتنظيمية إلى حد ما عــلى منظومة إدارة الأزمات والكوارث، بما يعني أنها ليست ذا تأثير كبير كمعوقات تؤثر على سير عملية إدارة الأزمات والكوارث.

جدول (٣٠)

مستوى موافقة المستبين منهم على عناصر المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية لإدارة الأزمات

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
١- لا يوجد اهتمام بأهمية ودور إدارة الأزمات من قبل الإدارة والعاملين بالوزارة.	ت	٤	٢٤	٧	٣٣	١
	٪	٥,٨	٣٤,٨	١٠,١	٤٧,٨	١,٤

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
٢- لا تسعى الإدارة بما يكفي لاستقطاب مختصين في إدارة الأزمات والكوارث.	ت	٧	٢	٢٤	٣٤	٢
	٪	١٠,١	٢,٩	٣٤,٨	٤٩,٣	٢,٩
٣- يوجد ضعف في سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.	ت	٩	١	٢٤	١٦	١٩
	٪	١٣	١,٤	٣٤,٨	٢٣,٢	٢٧,٥
٤- الحوافز المادية للعاملين في إدارة الأزمات غير كافية.	ت	٨	٢٨	٣٠	١	٢
	٪	١١,٦	٤٠,٦	٤٣,٥	١,٤	٢,٩
٥- الصلاحيات والسلطات الممنوحة لفريق إدارة الأزمات غير كافية.	ت	٥	١١	١٠	٢٥	١٨
	٪	٧,٢	١٥,٩	١٤,٥	٣٦,٢	٢٦,١
٦- يعاني فريق إدارة الأزمات من مركزية الإدارة في الصلاحيات واتخاذ القرارات.	ت	٥	٢	٣١	٢٩	٢
	٪	٧,٢	٢,٩	٤٤,٩	٤٢	٢,٩
٧- تتعامل الإدارة مع الأزمات بصورة غير علمية أو منهجية.	ت	٥	١٨	١٥	٢٩	٢
	٪	٧,٢	٢٦,١	٢١,٧	٤٢	٢,٩
٨- إجراءات العمل المتبعة في إدارة الأزمات معقدة وطويلة.	ت	٥	١٢	٢٩	٢١	٢
	٪	٧,٢	١٧,٤	٤٢	٣٠,٤	٢,٩

١/١/٦/٤- عدم وجود اهتمام بأهمية ودور إدارة الأزمات من قبل الإدارة والعاملين بالوزارة:

أظهرت النتائج أن أقل من نصف من شملتهم الاستبانة بقليل (٤٧,٨٪) قدمت تقييماً إيجابياً بعدم الموافقة على المعوق الأول، والمتمثل في "عدم وجود اهتمام بأهمية ودور إدارة الأزمات من قبل الإدارة والعاملين بالوزارة"، كأحد المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية، وكانت نسبة غير موافق تماماً (١,٤٪). أما الأفراد الذين كان لهم تقييم سلبي

بالموافقة على هذا الجانب فقد بلغت نســبتهم (٣٤,٨٪) والموافق تماماً بنسبة (٥,٨٪). كما بلغت نســبة الأفراد الذين لم يحددوا رأياً واضحاً، تجاه هذا المعوق من المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية لإدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراســة نســبة (١٠,١٪)، مما يؤكد على وجود اتجاه عام شــبه إيجابي إلى حد ما لدى المســتبين منهم نحو محدودية تأثــير المعوق "عدم وجود اهتــمام بأهمية ودور إدارة الأزمات من قبــل الإدارة والعاملين بالوزارة" من المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية، مع عدم إغفال وجود نســبة معتبرة من الأفراد الذين لم يســتطيعوا إظهار اعتراضهم على وجود تأثير لهذا المعوق سواء بالإقرار بوجود تأثير له، أو حتى عدم إبداء رأي معين، وهو ما يستلزم من الجهات المعنية بالوزارات محل الدراســة بذل مزيد من الجهد، نحو زيــادة الاهتمام بأهمية ودور إدارة الأزمات من قبل الإدارة والعاملين بالوزارة.

٢/١/٦/٤- عدم سعي الإدارة بما يكفي لاستقطاب مختصين في إدارة الأزمات والكوارث:

وقد أظهرت النتائج أيضاً أن قرابة نصف من شــملتهم الاستبانة (٤٩,٣٪) قدمت تقييماً إيجابياً بعدم الموافقة على المعوق الثاني "عدم ســعي الإدارة بما يكفي لاستقطاب مختصين في إدارة الأزمــات والكوارث" من المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية، وغير موافق تماماً بنســبة (٢,٩٪). أما الأفراد الذين كان لهم تقييم سلبي تجاه هذا الجانب فقد بلغت نسبة الموافق (٢,٩٪) والموافق تماماً بنســبة (١٠,١٪). كما بلغت نســبة الأفراد الذين لم يحددوا رأيــاً واضحاً تجاه هذا المعوق من المعوقات الثقافية والبشريــة والتنظيمية لإدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراســة نســبة (٣٤,٨٪)، وهي نسبة مرتفعة إلى حد ما. وإذا أضيفت لها نسبة الأفراد ذوي الرأي السلبي نحو تأثير هذا المعوق، فإن ذلك يعكس وجود تشــوش عند نسبة معتبرة من الأفراد الذين شملتهم الاســتبانة، تجاه تقييمهم لتأثير "عدم ســعي الإدارة بما يكفي لاســتقطاب مختصين في إدارة الأزمات والكــوارث" كأحد المعوقات الثقافيــة والبشرية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية، مما يســتدعي ضرورة ســعي الإدارة لاستقطاب مختصين في إدارة الأزمات والكوارث بالعدد الكافي والكفاءات والجدارات المناسبة لذلك، مما يؤكد على وجود اتجاه عام شــبه إيجابي لدى المستبين منهم نحو محدودية تأثير المعوق "عدم ســعي الإدارة بما يكفي لاســتقطاب مختصين في إدارة الأزمات والكوارث" من المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية.

٣/١/٦/٤- وجود ضعف في سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات:

وفيـــما يخص تقييم تأثير "وجود ضعف في سياســات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات " كأحــد المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية، فقــد بينت النتائج أن (٢٧,٥٪) ممن شــملتهم الاســتبانة قدمت تقييماً إيجابياً بعدم الموافقة تماماً على المعوق الثالث من المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية، وقد كانت نســبة غير موافق (٢٣,٢٪). أما الأفراد الذيــن كان لهم تقييم ســلبي تجاه هذا الجانــب بالموافقة تماماً على وجــود تأثير له فقد بلغت نســبتهم (١٣٪) والموافق بنســبة (١,٤٪). كما بلغت نسبة الأفراد الذين لم يحددوا رأيــاً واضحاً تجاه هذا المعوق من المعوقات الثقافية والبشريــة والتنظيمية لإدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراســة نســبة (٣٤,٨٪)، وهي نسبة مرتفعة إلى حد ما. وإذا أضيفت لها نسبة الأفراد ذوي الرأي السلبي نحو تأثير هذا المعوق، فإن ذلك يعكس وجود تشوش عند نســبة معتبرة من الأفراد الذين شملتهم الاستبانة تجاه تقييمهم لتأثير المعوق "وجود ضعف في سياســات التأهيــل والتدريب في مجال إدارة الأزمــات" كأحد المعوقات الثقافيــة والبشرية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية، مما يســتدعي ضرورة ســعي الإدارة لزيادة تفعيل السياســات وبما يضمن تحقيق أعلى المســتويات من الأداء وفاعلية العاملين بهذه الكيانات، وهو ما يؤكد وجود اتجاه عام شبه إيجابي لدى المستبين منهم نحو محدودية تأثير المعوق "وجود ضعف في سياســات التأهيــل والتدريب في مجال إدارة الأزمات" كأحد المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية.

٤/١/٦/٤- عدم كفاية الحوافز المادية للعاملين في إدارة الأزمات:

يظهر الجدول رقم (٣٠) أن نسبة (٤٠,٦٪) ممن شملتهم الاستبانة، قدمت تقييماً سلبياً تجاه تأثير هذا المعوق من المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية بالموافقة عليه، وموافق تماماً بنسبة (١١,٦٪). أما الأفراد الذين كان لهم تقييم إيجابي تجاه هذا الجانب فقد كانوا مقسمين بين فئتي الغير موافق تماماً بنســبة (٢,٩٪) والغير موافق بنســبة (١,٤٪). كما بلغت نسبة الأفراد الذين لم يحددوا رأياً واضحاً، تجاه هذا المعوق من المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية لإدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراسة نسبة (٤٣,٥٪)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير إذا ما أضيفت إليها نســبة من لديهم رأي سلبي تجاه هذا المعوق من المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية،

مما يعكس وجود عدم رضا عند نسـبة كبيرة من الأفراد الذين شـملتهم الاستبانة تجاه تقييمهم لمعوق: "عدم كفاية الحوافز المادية للعاملين في إدارة الأزمات" كأحد المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية، مما يستدعي ضرورة سعي الإدارة لزيادة هذه الحوافز المادية ودعمهـا بالأخرى المعنوية الوظيفية، وبما يضمن تحقيق مسـتوى مقبـول من الرضا لدى هؤلاء العاملين بهذه الكيانات، مما يؤكد على وجود اتجاه عام سلبي كبير لدى المستبين منهم نحو "عدم كفاية الحوافز المادية للعاملين في إدارة الأزمات" كأحد المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية.

٥/١/٦/٤- عدم كفاية الصلاحيات والسلطات الممنوحة لفريق إدارة الأزمات:

وفيـما يخـص تقييم تأثير "عدم كفاية الصلاحيات والسـلطات الممنوحـة لفريق إدارة الأزمـات" كأحـد المعوقات الثقافيـة والبشرية والتنظيميـة، فقد بينت النتائج أن نسـبة (٣٦,٢٪) ممن شـملتهم الاسـتبانة قدمت تقييـماً إيجابياً بعدم الموافقـة على وجود تأثير للمعـوق الخامس من المعوقـات الثقافية والبشرية والتنظيمية، وكانت نسـبة غير موافق تمامـاً (٢٦,١٪). أمـا الأفراد الذين كان لهم تقييم سـلبي تجاه هـذا الجانب فقد كانوا بين فئتي الموافق تماماً بنسـبة (٧,٢٪) والموافق بنسبة (١٥,٩٪). كما بلغت نسبة الأفراد الذين لم يحـددوا رأياً واضحاً تجاه هذا المعوق من المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية لإدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراسـة نسـبة (١٤,٥٪)، وهـو ما يؤكد وجود اتجاه عام إيجابي سـائد لدى المسـتبين منهم نحو محدودية تأثير معوق "عدم كفاية الصلاحيات والسلطات الممنوحة لفريق إدارة الأزمات" كأحد المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية.

٦/١/٦/٤- معاناة فريق إدارة الأزمات من مركزية الإدارة في الصلاحيات واتخاذ القرارات:

وقد بينت النتائج أيضاً أن نسـبة (٤٢٪) ممن شملتهم الاستبانة، قدمت تقييماً إيجابياً بعدم الموافقة على المعوق السـادس من المعوقات الثقافيـة والبشرية والتنظيمية، وكانت نسـبة الغير موافق تماماً (٢,٩٪). أما الأفراد الذين كان لهم تقييم سـلبي تجاه هذا المعوق فقد كانوا مقسمين بين فئتي موافق تماماً بنسبة (٧,٢٪) وموافق بنسبة (٢,٩٪). كما بلغت نسبة الأفراد الذين لم يحددوا رأياً واضحاً تجاه هذا المعوق من المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية لإدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراسة نسبة (٤٤,٩٪)، وهي نسبة مرتفعة بشـكل كبير. وإذا أضيفت إليها نسـبة من لهم آراء سلبية تجاه تأثير هذا المعوق،

فإن ذلك يعكس وجود تشويش لدى فئة كبيرة من العاملين بهذه الكيانات الإدارية المعنية بإدارة الأزمات والكوارث تجاه مســتوى "معاناة فريق إدارة الأزمات من مركزية الإدارة في الصلاحيــات واتخاذ القرارات" كأحد المعوقــات الثقافية والبشرية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية، مما يســتدعي ضرورة ســعي الإدارة لزيادة دور ومشاركة جميع العاملين في هذه الكيانــات في اتخاذ القرارات وإعطائهم مســاحة أكبر من الصلاحيــات، وبما يضمن تحقيق مســتوى مقبول من الرضا لدى هؤلاء العاملين بهذه الكيانــات حول دورهم، ودور الإدارة في اتخاذ القرارات ومســاحة الصلاحيات الممنوحة لهم من قبل الإدارة، وهو ما يؤكد وجود اتجاه عام سلبي لدى المستبين منهم نحو "معاناة فريق إدارة الأزمات من مركزية الإدارة في الصلاحيات واتخاذ القرارات" كأحد المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية.

٧/١/٦/٤- تعامل الإدارة مع الأزمات بصورة غير علمية أو منهجية:

يوضــح الجدول رقم (٣٠) أن نســبة (٤٢٪) من الأفراد الذين شــملتهم الاســتبانة كان تقييمهم لمعوق "تعامل الإدارة مع الأزمات بصورة غير علمية أو منهجية" إيجابياً إلى حد ما من خلال عدم الموافقة على وجود تأثير له، وكانت نسبة الغير موافق تماماً (٢,٩٪). أما الأفراد الذيــن لم يحددوا موقفــاً واضحاً تجاه تقييم هذا المعوق مــن المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية فقد بلغت نســبتهم (٢١,٧٪)، في حين ســجلت الآراء الســلبية نسبة (٢٦,١٪) للموافقة، وموافق تماماً بنسبة (٧,٢٪). وإذا أضيفت نسبة الآراء المحايدة إلى نسبة من لهم آراء ســلبية تجــاه تأثير هذا المعوق لتتجاوز أكثر من نصــف الآراء، فإن ذلك يعكس وجود اتجاه عام ســلبي لدى المســتبين منهم، ومقدار من التشويش لدى نسبة معتبرة منهم تجاه أســلوب "تعامل الإدارة مع الأزمات بصورة غير علمية أو منهجية" كأحد المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية، مما يســتدعي ضرورة سعي الإدارة لوضع إطار عمــل علمي ومنهجي لإدارة الأزمات والكوارث لديها، وبما يضمن تحقيق مســتوى مقبول من الرضا لدى هؤلاء العاملين بهذه الكيانات حول منهجية وأسلوب العمل من قبل الإدارة.

٨/١/٦/٤- طول وتعقُّد إجراءات العمل المتبعة في إدارة الأزمات:

وقد بينت النتائج أيضاً أن نسبة (٣٠,٤٪) ممن شملتهم الاستبانة، قدموا تقييماً إيجابياً للمعوق الثامن من المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية بعدم الموافقة على تأثيره، وكانت

نسبة الغير موافق تماماً (٢,٩٪). أما الأفراد الذين كان لهم تقيم سلبي تجاه هذا المعوق فقد كانوا مقسـمين بين فئتي موافق بنسـبة (١٧,٤٪) وموافق تماماً بنسبة (٧,٢٪). كما بلغت نسبة الأفراد الذين لم يحددوا رأياً واضحاً، تجاه هذا المعوق من المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية لإدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراسـة نسـبة (٤٢٪)، وهي نسبة مرتفعة بشـكل كبير. وإذا ما أضيفت لها نسـبة من لديهم آراء سـلبية تجاه هذا المعوق، فإن ذلك يعكس وجود اتجاه سـلبي وعدم رضا لدى فئة كبيرة من العاملين بهذه الكيانات الإداريـة المعنيـة بإدارة الأزمـات والكوارث، تجاه التأثير السـلبي للمعـوق "طول وتعقُّد إجراءات العمـل المتبعة في إدارة الأزمات" كأحد المعوقـات الثقافية والبشرية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية، مما يسـتدعي ضرورة سعي الإدارة لزيادة تبسيط وتسهيل إجراءات العمل المتبعة لدى هذه الكيانات، وبما يضمن تحقيق مستوى مقبول من الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين بهذه الكيانات الإدارية.

٢/٦/٤- معوقات الاتصال والمعلومات:

أما فيما يتعلق بمعوقات الاتصال والمعلومات، فقد بينت النتائج أن الاتجاه العام السائد للأفراد الذين شملتهم الدراسة كان مشوشاً بشكل واضح، تجاه تقييم تأثير معوقات الاتصال والمعلومـات على إدارة الأزمات والكوارث لدى الكيانـات الإدارية التي يعملون بها، والتي تحمل عبء ومسؤولية إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة؛ حيث غلب عليها التقييم السـلبي تجاه بعضها، مما يعني وجود بعض السـلبيات أو تأثير لمعوقات الاتصال والمعلومات، وبالشكل الذي يمثل أثراً سلبياً على منظومة إدارة الأزمات والكوارث.

جدول (٣١)

مستوى موافقة المستبين منهم على عناصر معوقات الاتصال والمعلومات لإدارة الأزمات والكوارث

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
١- هنـاك ضعـف في التنسـيق داخل الوزارة لإدارة الأزمات والكوارث.	ت	٦	١١	٣٣	١٧	٢
	٪	٨,٧	١٥,٩	٤٧,٨	٢٤,٦	٢,٩

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
٢- هناك ضعف في التنسيق بين الإدارة والجهات الأخرى لإدارة الأزمات والكوارث.	ت	٦	١١	٢٧	٢٣	٢
	٪	٨,٧	١٥,٩	٣٩,١	٣٣,٣	٢,٩
٣- البيانات والمعلومات المتوفرة للدراسة والتحليل واتخاذ القرار في حال الأزمات والكوارث غير كافية.	ت	٧	٢٨	١٩	١٣	٢
	٪	١٠,١	٤٠,٦	٢٧,٥	١٨,٨	٢,٩
٤- البيانات والمعلومات المتوفرة في حال الأزمات والكوارث غير دقيقة.	ت	١٤	٢٦	١٣	١٤	٢
	٪	٢٠,٣	٣٧,٧	١٨,٨	٢٠,٣	٢,٩
٥- نظام المعلومات (النظام الآلي/ الإلكتروني) المستخدم في إدارة الأزمات أو الكوارث معقد وصعب الاستخدام.	ت	٥	٢٩	١٧	١٤	٤
	٪	٧,٢	٤٢	٢٤,٦	٢٠,٣	٥,٨
٦- الاستجابة للاتصالات في حال الأزمات والكوارث بين الإدارة والجهات المعنية ضعيفة وبطيئة.	ت	٤	٢٩	١٤	١٤	٦
	٪	٦	٤٣,٣	٢٠,٩	٢٠,٩	٩

١/٢/٦/٤- ضعف التنسيق داخل الوزارة لإدارة الأزمات والكوارث:

أظهرت النتائج أن نسبة (١٥٪) من المستبين منهم، قدمت تقييماً سلبياً لتأثير معوق "ضعف التنسيق داخل الوزارة لإدارة الأزمات والكوارث" بالموافقة على وجود تأثير له، وكانت نسبة موافق تماماً (٨,٧٪)، في حين سجلت الآراء الإيجابية بعدم الموافقة تجاه وجود تأثير لهذا المعوق من معوقات الاتصال والمعلومات (٢٤,٦٪)، وبلغت نسبة الغير موافق تماماً (٢,٩٪). أما الذين لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه هذا المعوق، فقد بلغت نسبتهم (٤٧,٨٪)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير. وإذا ما أضيفت إليها نسبة التقييم السلبي بحيث يمثل غالبية الآراء،

فإن ذلك يشــير لوجود ضعف في التنســيق وعدم وضوح الجهود المبذولة داخل الوزارة، فيما يتعلق بتنسيق عمل إدارة الأزمات والكوارث، وبالشكل الذي يشعر بها قطاع كبير نسبياً من الأفراد العاملين في هذه الكيانات الإدارية، والذي يســتدعي ضرورة الاهتمام بزيادة التنسيق بــين الكيان الإداري المعني بإدارة الأزمات والكــوارث، وبين الجهات المختلفة داخل الوزارات فيما يخص عملهم، وبما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفاعلية دور هذه الكيانات الإدارية، وفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمدة للعمل في إدارة الأزمات والكوارث.

٢/٢/٦/٤- ضعف التنسيق بين الإدارة والجهات الأخرى لإدارة الأزمات والكوارث:

أما فيما يخص تأثير معوق "ضعف التنسيق بين الإدارة والجهات الأخرى لإدارة الأزمات والكوارث" فقد أظهرت النتائج أن نســبة (١٥,٩٪) من المســتبين منهم قدمت تقييماً سلبياً لتأثير هذا المعوق بالموافقة عليه، وكانت نســبة الموافق تماماً (٨,٧٪)، في حين سجلت الآراء الإيجابية تجاه هذا المعوق من معوقات الاتصال والمعلومات بعدم الموافقة نسبة (٣٣,٣٪) وغــير موافق تماماً بنســبة (٢,٩٪). أمــا الذين لم يقدموا تقييماً محــدداً تجاه هذا المعوق، فقد بلغت نســبتهم (٣٩,١٪)، وهي نســبة مرتفعة إلى حد ما. وإذا ما أضيفت إليها نسبة التقييم الســلبي بحيث يمثل غالبية الآراء، فإن ذلك يشــير لوجود ضعف في التنســيق بين الإدارة والجهــات الأخرى لإدارة الأزمــات والكوارث، وعدم وضوح الجهود المبذولة من قبل الإدارة فيما يتعلق بتنســيق عمل إدارة الأزمات والكوارث، وبحيث يشــعر بها قطاع واسع مــن الأفراد العاملين في هــذه الكيانات الإدارية، والذي يســتدعي ضرورة الاهتمام بزيادة التنسيق بين الكيان الإداري المعني بإدارة الأزمات والكوارث، وبين الجهات المختلفة المعنية بــإدارة الأزمات والكوارث داخل الوزارات وخارجها فيما يخص عملهم، وبما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفاعلية دور هذه الكيانات الإدارية، ومساهمتها مع الجهات الأخرى المعنية في إدارة الأزمات والكوارث.

٣/٢/٦/٤- عدم كفاية البيانات والمعلومات المتوفرة للدراســة والتحليل واتخاذ القرار في حال الأزمات والكوارث:

أظهــرت النتائج أن نســبة (٤٠,٦٪) من المســتبين منهــم، قدمت تقييماً ســلبياً لتأثير

معــوق "عدم كفاية البيانات والمعلومات المتوفرة للدراســة والتحليل واتخاذ القرار في حال الأزمــات والكوارث" بالموافقة عليه، وكانت نســبة الموافق تماماً (١٠,١٪)، في حين ســجلت الآراء الإيجابيــة بعــدم الموافقة على تأثــير هذا المعوق من معوقــات الاتصال والمعلومات (١٨,٨٪) وغــير موافق تماماً بنســبة (٢,٩٪). أما الذين لم يقدموا تقييــماً محدداً تجاه هذا المعوق، فقد بلغت نســبتهم (٢٧,٥٪)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير، إذا ما أضيفت إليها نســبة التقييم الســلبي بحيث تمثل غالبية الآراء، مما يشــير لوجود عدم كفاية في البيانات والمعلومات المتوفرة للدراســة والتحليل واتخاذ القرار في حال الأزمات والكوارث، مما يعيق عمــل الكيانات الإدارية المســؤولة عــن إدارة الأزمات والكوارث، والذي يســتدعي ضرورة الاهتــمام بزيادة قاعدة البيانات والمعلومات المتوفرة للدراســة، والتحليل واتخاذ القرار في حال الأزمات والكوارث، وبما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفاعلية دور هذه الكيانات الإدارية وفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمدة للعمل بها.

٤/٢/٦/٤- عدم دقة البيانات والمعلومات المتوفرة في حال الأزمات والكوارث:

أوضحت النتائج أن نســبة (٣٧,٧٪) من المستبين منهم، قدموا تقييماً سلبيا لتأثير معوق "عــدم دقة البيانات والمعلومات المتوفرة في حال الأزمات والكوارث" بالموافقة عليه، وكانت نســبة الموافق تماماً (٢٠,٣٪)، في حين ســجلت الآراء الإيجابية بعدم الموافقة على تأثير هذا المعوق من معوقات الاتصال والمعلومات (٢٠,٣٪)، وكانت الغير موافق تماماً بنسبة (٢,٩٪). أمــا الذين لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه هذا المعوق، فقد بلغت نســبتهم (١٨,٨٪)، وهي نسبة مرتفعة بشكل كبير إذا ما أضيفت إليها نسبة التقييم السلبي بحيث تمثل غالبية الآراء، مما يشــير لوجود عــدم دقة البيانات والمعلومات المتوفرة في حــال الأزمات والكوارث، مما يعيق عمل الكيانات الإدارية المسؤولة عن إدارة الأزمات والكوارث، والذي يستدعي ضرورة الاهتمام بزيادة دقة قواعد البيانات والمعلومات المتوفرة للدراســة، والتحليل واتخاذ القرار في حــال الأزمات والكوارث، وبمــا ينعكس إيجابياً على كفاءة وفاعليــة دور هذه الكيانات الإدارية، وفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمدة للعمل بها.

٥/٢/٦/٤- صعوبـة وتعقيد نظـام المعلومات (النظام الآلي/ الإلكتروني) المسـتخدم في إدارة الأزمات أو الكوارث:

وفيـما يخص "صعوبة وتعقيد نظـام المعلومات (النظام الآلي/ الإلكتروني) المسـتخدم في إدارة الأزمات أو الكوارث"، فقد بينت النتائج أن نسبة (٤٢٪) من المستبين منهم قدموا تقييماً سـلبيا لتأثير هذا المعوق بالموافقة عليه، وكانت نسـبة الموافق تماماً (٧,٢٪)، في حين سجلت الآراء الإيجابية بعدم الموافقة على وجود تأثير لهذا المعوق من معوقات الاتصال والمعلومات (٢٠,٣٪)، وكانـت نسـبة الغير موافق تماماً (٥,٨٪). أما الذيـن لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه هذا المعوق، فقد بلغت نسـبتهم (٢٤,٦٪)، وهي نسـبة مرتفعة بشـكل كبير إذا ما أضيفت إليها نسبة التقييم السلبي بحيث تمثل غالبية الآراء، مما يشير لوجود صعوبة وتعقيد في نظام المعلومات (النظام الآلي/ الإلكتروني) المسـتخدم في إدارة الأزمات أو الكوارث، مما يعيق عمل الكيانات الإدارية المسـؤولة عن إدارة الأزمات والكوارث، والذي يسـتدعي ضرورة الاهتمام بزيـادة البرامج التدريبية الخاصة برفع كفاءة وتفاعل العاملـين في الكيانات الإدارية المعنية بـإدارة الأزمات والكوارث مع مثل هذه الأنظمة الإلكترونية، وبما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفاعلية دورهم وفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمدة للعمل بهذه الكيانات.

٦/٢/٦/٤- ضعف وبطء الاستجابة للاتصالات في حال الأزمات والكوارث بين الإدارة والجهات المعنية:

أظهرت النتائج أن نسـبة (٤٣,٢٪) من المستبين منهم، قدموا تقييماً سلبياً بالموافقة على وجـود المعوق "ضعف وبطء الاسـتجابة للاتصالات في حال الأزمـات والكوارث بين الإدارة والجهات المعنية"، وكانت نسـبة الموافق تماماً (٦٪)، في حين سـجلت الآراء الإيجابية بعدم الموافقـة على وجود هذا المعوق من معوقات الاتصـال والمعلومات (٢٠,٩٪)، وكانت الغير موافق تماماً (٩٪). أما الذين لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه هذا المعوق، فقد بلغت نسبتهم (٢٠,٩٪)، وهي نسـبة مرتفعة بشكل كبير إذا ما أضيفت إليها نسبة التقييم السلبي بحيث تمثل غالبية الآراء، مما يشير لوجود اتجاه سلبي لدى غالبية المستبين منهم، يتمثل في الإقرار بضعـف وبطء في الاسـتجابة للاتصالات في حـال الأزمات والكوارث بـين الإدارة والجهات المعنيـة، مما يعيق عمل الكيانات الإدارية المسـؤولة عـن إدارة الأزمات والكوارث، والذي يستدعي ضرورة الاهتمام بزيادة رفع كفاءة واستجابة أنظمة آليات الاتصال، سواء الداخلية

بــين العاملين في الكيانات الإدارية المعنية بإدارة الأزمــات والكوارث، أو الخارجية بين هذه الكيانــات والجهات الأخــرى المعنية بهذا العمل، وبما ينعكس إيجابيــاً على كفاءة وفاعلية دورهم وفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمدة للعمل بهذه الكيانات.

٧/٤- الجزء الثاني: مســببات عدم توافر كيــان إداري متخصص لإدارة الأزمات والكوارث ومسؤولية التعامل معها.

الهدف الثالث من الدراسة:

"التعرف على الأســباب التي أدت إلى عدم إنشاء كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث وســبل التعامل معها (في حال عدم وجود الكيان الإداري الممارس لأنشطة ومهام إدارة الأزمات والكوارث)".

١/٧/٤- الأسباب المادية والتقنية:

وبســؤال قيادات أو مساعدي ونواب قيادات الوزارات التي لم يتوافر لديها كيان إداري متخصص لإدارة الأزمات والكوارث عن المســببات في ذلك، أظهرت النتائج أن الاتجاه العام لــدى المســتبين منهم كان مختلفاً حول المســببات المادية والتقنية. ففــي حين قدم غالبية المســتبين منهم رأياً إيجابياً بعدم الموافقة على "عدم توافر المقومات الفنية والتقنية اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث"، كأحد المسببات المادية والتقنية لعدم وجود مثل هذه الكيانات المتخصصة، فقد كان لغالبيتهم رأي غير إيجابي سواء بعدم إبداء رأيٍ واضح أو بالموافقة على اعتبار "عدم توافر الميزانيات اللازمة لوجود وتشغيل إدارة متخصصة في الأزمات والكوارث"، كأحد المســببات المادية والتقنية لعدم وجود مثل هذه الكيانات المتخصصة، مما يؤكد على وجود اتجاه عام لدى المســتبين منهم مؤيد لبعض المســببات المادية والتقنية؛ لعدم توافر كيان إداري متخصص لإدارة الأزمات والكوارث بوزاراتهم ومعارض لبعضها.

جدول (٣٢)

مستوى موافقة المستبين منهم على الأسباب المادية والتقنية
لعدم توافر كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
١- لا تتوافـر الميزانيـات اللازمة لوجود وتشغيل إدارة متخصصة في الأزمات والكوارث.	ت	-	١	٤	٣	١
	٪	-	١١,١	٤٤,٤	٣٣,٣	١١,١
٢- لا تتوافر المقومـات الفنية والتقنية اللازمة لذلك.	ت	-	٢	١	٤	٢
	٪	-	٢٢,٢	١١,١	٤٤,٤	٢٢,٢

١/١/٧/٤- عدم توافر الميزانيات اللازمة لوجود وتشغيل إدارة متخصصة في الأزمات والكوارث:

أظهرت النتائج أن نسبة (٣٣,٣٪) من المستبين منهم من قيادات أو مساعدي ونواب قيادات الوزارات، التي لا يتوافر لديها كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث، قدموا تقييماً إيجابياً بعدم الموافقة على وجود تأثير لمسـبب: "عدم توافر الميزانيات اللازمة لوجود وتشغيل إدارة متخصصة في الأزمات والكوارث"، كأحد مسببات عدم توافر مثل هذه الكيانات، وبلغت نسـبة الغير موافق تماماً (١١,١٪)، في حين سـجلت الآراء السـلبية بالموافقة على هذا السبب من أسـباب عدم توافر كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث، لدى بعض الوزارات محل الدراسـة (١١,١٪) جميعهم في فئة الموافق. أما الذين لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه هذا السـبب، فقد بلغت نسـبتهم (٤٤,٤٪)، وهي نسـبة مرتفعة إلى حد ما. وإذا ما أضيفت إليها نسبة التقييم السلبي بحيث تمثل غالبية الآراء، فهذا يشير لإقرار غالبية المستبين منهم بوجود ضعف أو عدم توافر الميزانيات اللازمة لوجود وتشغيل إدارة متخصصة في الأزمات والكوارث، والذي يسـتدعي ضرورة الاهتمام بتوفير وزيـادة هذه الميزانيات، وبمـا ينعكس إيجابياً على إيجاد مثل هذه الكيانات وتفعيل دورها المطلوب في إدارة الأزمات والكوارث.

٢/١/٧/٤- عدم توافر المقومات الفنية والتقنية اللازمة لذلك:

وقد أوضحت النتائج أيضاً أن نسبة (٤٤,٤٪) من المستبين منهم من قيادات أو مساعدي ونــواب قيــادات الوزارات، التــي لا يتوافر لديها كيــان إداري متخصــص في إدارة الأزمات والكــوارث، قدموا تقييماً إيجابياً بعــدم الموافقة على اعتبار "عدم توافــر المقومات الفنية والتقنية اللازمة لذلك"، كأحد مســببات عدم وجود مثل هذه الكيانات الإدارية المتخصصة. وقد كانت نســبة الغير موافق تماماً (٢٢,٢٪)، في حين ســجلت الآراء السلبية بالموافقة على اعتبار هذا السبب من أسباب عدم توافر كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث، لــدى بعض الوزارات محل الدراســة (٢٢,٢٪) جميعهم في فئة الموافق. أما الذين لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه هذا الســبب، فقد بلغت نسبتهم (١١,١٪)، مما يؤكد وجود اتجاه عام لدى غالبية المســتبين منهم على رفض اعتبار "عــدم توافر المقومات الفنية والتقنية اللازمة لذلــك"، كأحد المســببات لعدم وجود مثل هــذه الكيانات، إلا أنه لا يمكن إغفال النســبة المعتبرة لمؤيدي من اعتبره مســبباً لعدم وجــود الكيانات، أو غير القادرين على تحديد رأي جــازم نحو ذلك، مما يعنــي ضرورة الاهتمام بتوفير وزيادة هــذه المقومات، وبما ينعكس إيجابياً على إيجاد مثل هذه الكيانات وتفعيل دورها المطلوب في إدارة الأزمات والكوارث.

٢/٧/٤- الأسباب البشرية والتنظيمية:

أمــا فيما يخــص العناصر البشرية والتنظيمية التي قد تشــكل أســباباً تحول دون توافر كيــان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث، فقد أظهرت النتائج أن غالبية قيادات أو مســاعدي ونواب قيادات الوزارات التي لم يتوافر لديها كيان إداري متخصص لإدارة الأزمات والكوارث، اتفقت في غالبيتها على عدم وجود تأثير واضح لثلاثة عناصر من الأسباب البشرية والتنظيمية، التي قد تشكل مسببات بشرية وتنظيمية تحول دون توافر مثل هذه الكيانات الإداريــة، إلا أنهم اتفقوا تقريباً بنفس النســبة بين مؤيد ومعارض لاعتبار المســبب البشري والتنظيمــي "لا يوجد اهتمام ووعي بدور وفاعليــة إدارة الأزمات من قبل العاملين والإدارة العليا"، كأحد المسببات البشرية والتنظيمية لعدم وجود مثل هذه الكيانات المتخصصة، مما يؤكد على وجود اتجاه عام إيجابي في المجمل لدى المســتبين منهم، تجاه عدم تأثير المسببات البشرية والتنظيمية في عدم توافر كيان إداري متخصص لإدارة الأزمات والكوارث بوزاراتهم.

جدول (٣٣)

مستوى موافقة المستبين منهم على الأسباب البشرية والتنظيمية لعدم توافر كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث

العبارة		موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
١- لا تتوافر الكوادر البشرية والفنية المؤهلة للعمل في إدارة متخصصة في الأزمات والكوارث.	ت	١	٢	١	٣	٢
	٪	١١,١	٢٢,٢	١١,١	٣٣,٣	٢٢,٢
٢- لا يوجد اهتمام ووعي بدور وفاعلية إدارة الأزمات من قِبل العاملين والإدارة العليا.	ت	-	٤	١	٢	٢
	٪	-	٤٤,٤	١١,١	٢٢,٢	٢٢,٢
٣- توجد مركزية في اتخاذ القرارات في حال حدوث الأزمات والكوارث.	ت	١	١	٢	٤	١
	٪	١١,١	١١,١	٢٢,٢	٤٤,٤	١١,١
٤- يتم التعامل مع الأزمات بصورة غير علمية أو منهجية.	ت	-	٢	٢	٤	١
	٪	-	٢٢,٢	٢٢,٢	٤٤,٤	١١,١

١/٢/٧/٤- عدم توافر الكوادر البشرية والفنية المؤهلة للعمل في إدارة متخصصة في الأزمات والكوارث:

أظهرت النتائج أن نسبة (٣٣,٣٪) من المستبين منهم من قيادات أو مساعدي ونواب قيادات الوزارات، التي لا يتوافر لديها كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث، قدموا تقييماً إيجابياً بعدم الموافقة على اعتبار "عدم توافر الكوادر البشرية والفنية المؤهلة للعمل في إدارة متخصصة في الأزمات والكوارث"، كأحد المسببات البشرية والتنظيمية لعدم توافر مثل هذه الكيانات الإدارية المتخصصة في إدارة الأزمات والكوارث، وبلغت نسبة الغير موافق تماماً (٢٢,٢٪)، في حين سجلت الآراء السلبية الموافقة على هذا السبب من أسباب عدم توافر كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث لدى بعض الوزارات محل

الدراســة نسبة (٢٢,٢٪) والموافق تماماً بنســبة (١١,١٪). أما الذين لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه هذا الســبب، فقد بلغت نســبتهم (١١,١٪)، مما يؤكد على وجــود اتجاه عام إيجابي لدى غالبية المستبين منهم، نحو عدم تأثير هذا السبب من مسببات عدم توافر كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث في بعض الوزارات محل الدراسة.

٢/٢/٧/٤- عدم توافر اهتمام ووعي بدور وفاعلية إدارة الأزمات من قبل العاملين والإدارة العليا:

أوضحت النتائج أيضاً أن المستبين منهم من قيادات أو مساعدي ونواب قيادات الوزارات، التي لا يتوافر لديها كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث، انقســموا بالتســاوي تقريباً بين مؤيد ومعارض لوجود تأثير لعنصر "عدم توافر اهتمام ووعي بدور وفاعلية إدارة الأزمات من قبل العاملين والإدارة العليا"، كأحد المسببات البشرية والتنظيمية في توافر مثل هذه الكيانات، وكان تقييمهم الإيجابي منقســماً بالتساوي أيضاً بين غير موافق وغير موافق تماماً بنســبة (٢٢,٢٪)، في حين كانت الآراء السلبية تجاه هذا السبب من أسباب عدم توافر كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث، لدى بعض الوزارات محل الدراسة جميعها في فئة الموافق بنســبة (٤٤,٤٪). أما الذين لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه هذا الســبب، فقد بلغت نســبتهم (١١,١٪)، وهو ما يؤكد عدم وجود اتجاه واضح لدى المســتبين منهم، نحو تأثير هذا السبب من مسببات عدم توافر كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث في بعض الوزارات محل الدراسة، إلا أنه لا يمكن إغفال نسبة الآراء السلبية، وكذلك الذين لم يقدموا رأياً واضحاً تجاه هذا المسبب، مما يستدعي ضرورة الاهتمام ببذل مزيد من الجهود نحو توفير وعي كافٍ وإدراك حقيقي لدى العاملين والإدارة العليا بالوزارات، التي لا يتوافر لديها مثل هذه الكيانات بدور وفاعلية إدارة الأزمات والكوارث وأهمية وجودها.

٣/٢/٧/٤- وجود مركزية في اتخاذ القرارات في حال حدوث الأزمات والكوارث:

وفيما يخص تأثير عنصر "وجود مركزية في اتخاذ القرارات في حال حدوث الأزمات والكوارث"، كأحد المســببات البشرية والتنظيمية لعدم توافر مثل هذه الكيانات الإدارية، فقد بينت النتائج أن نســبة (٤٤,٤٪) من المســتبين منهم من قيادات أو مســاعدي ونواب قيادات الوزارات، التي لا يتوافــر لديها كيــان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث، قدمــوا تقييماً إيجابياً بعدم الموافقــة عــلى وجود تأثير لهذا العنصر في توافر مثل هذه الكيانات، وكانت نســبة الغير موافق

تماماً (١١,١٪)، في حين كانت الآراء السلبية تجاه هذا السبب من أسباب عدم توافر كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث، لدى بعض الوزارات محل الدراســة مقسمه بالتساوي بين فئتي الموافق والموافق تماماً بنســبة (١١,١٪) لكل منهم. أما الذين لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه هذا السبب، فقد بلغت نسبتهم (٢٢,٢٪)، مما يؤكد على وجود اتجاه عام إيجابي لدى المستبين منهم، نحو عدم تأثير هذا السبب من مسببات عدم توافر كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث في بعض الوزارات محل الدراســة، إلا أنه لا يمكن إغفال نســبة الآراء الســلبية وكذلك الذين لم يقدموا رأياً واضحاً تجاه هذا المســبب، مما يســتدعي ضرورة الاهتمام ببذل مزيد من الجهود نحو اللامركزية وتوسيع قاعدة اتخاذ القرارت في حال حدوث الأزمات والكوارث، لتشمل العاملين من ذوي الاختصاص (إن وجدوا) والإدارة العليا في الوزارات محل الدراسة.

٤/٢/٧/٤- التعامل مع الأزمات بصورة غير علمية أو منهجية:

أظهرت النتائج أن نســبة (٤٤,٤٪) من المســتبين منهم من قيادات أو مساعدي ونواب قيــادات الوزارات، التي لا يتوافر لديها كيان إداري متخصــص في إدارة الأزمات والكوارث، قدموا تقييماً إيجابياً بعدم الموافقة على اعتبار تأثير "التعامل مع الأزمات بصورة غير علمية أو منهجية" كأحد المسببات البشرية والتنظيمية في توافر مثل هذه الكيانات، وكانت نسبة الغير موافق تماماً (١١,١٪)، في حين ســجلت الآراء الســلبية بالموافقة على هذا السبب من أســباب عدم توافر كيان إداري متخصــص في إدارة الأزمات والكوارث، لدى بعض الوزارات محل الدراســة (٢٢,٢٪) جميعهم في فئة الموافق. أما الذيــن لم يقدموا تقييماً محدداً تجاه هذا الســبب، فقد بلغت نســبتهم (٢٢,٢٪)، مما يؤكد على وجود اتجــاه عام إيجابي لدى المســتبين منهم، نحو عدم تأثير هذا الســبب من مسببات عدم توافر كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث في بعض الوزارات محل الدراســة، إلا أنه لا يمكن إغفال نســبة الآراء الســلبية وكذلك الذين لم يقدموا رأياً واضحاً تجاه هذا المسبب، مما يستدعي ضرورة الاهتــمام ببذل مزيد مــن الجهود نحو التعامــل مع الأزمات والكوارث بصــورة علمية أو منهجية سليمة.

٨/٤ – تاريخ إدارة الأزمات والكوارث بالمنظمة ومسؤولية إدارتها:

١/٨/٤- وجود حالات سابقة للطوارئ أو الأزمات أو الكوارث:

أمـا عن الحالات السـابقة التي واجهـت فيها الوزارات محل الدراسـة صورة من صور الأزمات والكوارث أو حالة من حالات الطوارئ، فقد أكد أغلبية المستبين منهم من قيادات أو مسـاعدي أو نواب قيادات الوزارات محل الدراسة بنسبة (٥٤,٥٪)، وجود حالات سابقة مـن الطوارئ أو الأزمات أو الكوارث، في حين بلغت نسـبة عـدم وجود مثل هذه الحالات (٣٦,٤٪) ونسبة من لم يحدد رأياً واضحاً نحو ذلك (٩,١٪).

جدول (٣٤)

وجود حالات سابقة للطوارئ أو الأزمات والكوارث

الإجابة			الرتبة
نعم	ت	٦	١
	٪	٥٤,٥	
لا	ت	٤	٢
	٪	٣٦,٤	
لا أعرف	ت	١	٣
	٪	٩,١	
الإجمالي	ت	١١	
	٪	١٠٠	

٢/٨/٤- وجود إستراتيجيات أو خطط للتعامل معها وإدارتها:

وفيما يخص وجود إستراتيجيات أو خطط للتعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات والكوارث وإدارتها في الوزارات، التي لا يتوافر لديها كيانات إدارية متخصصة في ذلك، فلم يحدد (٤٥,٤٪) من المستبين منهم من قيادات أو مساعدي أو نواب قيادات الوزارات محل الدراسة رأياً محدداً تجاه "وجود إسـتراتيجيات أو خطط للتعامل معها وإدارتها"، في حين بلغت نسـبة وجود مثل هذه الإسـتراتيجيات أو الخطط (٣٦,٤٪) ونسـبة عدم وجودها (١٨,٢٪)، مما يعني أن غالبية الـوزارات التـي لا يتوافر لديها كيان إداري متخصـص في إدارة الأزمات والكوارث، ليس لديها إستراتيجيات أو خطط للتعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات أو الكوارث حال حدوثها.

جدول (٣٥)

وجود إستراتيجيات أو خطط للتعامل وإدارة الأزمات والكوارث

الإجابة			الرتبة
نعم	ت	٤	٢
	٪	٣٦,٤	
لا	ت	٢	٣
	٪	١٨,٢	
لا أعرف	ت	٥	١
	٪	٤٥,٤	
الإجمالي	ت	١١	
	٪	١٠٠	

٣/٨/٤ مسؤولية التعامل معها وإدارتها:

وفيما يخص مسؤولية إدارة حالات الأزمات والكوارث في الوزارات التي لا يتوافر لديها كيانات إدارية متخصصة في ذلك، فلم يحدد (٣٦,٤٪) من المستبين منهم من قيادات أو مساعدي أو نواب قيادات الوزارات محل الدراسة رأياً محدداً تجاه "مسؤولية التعامل معها وإدارتها"، في حين بلغت نسبة وجود إدارة محددة تُسند إليها مهام التعامل مع حالات الأزمات والكوارث حال حدوثها (٣٦,٤٪) ونسبة تعامل الإدارة العليا معها (٢٧,٢٪)، مما يعني أن غالبية الوزارات التي لا يتوافر لديها كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث، يمثل أمر إدارة حالات الأزمات والكوارث والتعامل معها حال حدوثها مسؤولية إدارات غير مختصة يوكل إليها هذا العمل.

جدول (٣٦)

مسؤولية إدارة الأزمات والكوارث

الإجابة			الرتبة
الإدارة العليا	ت	٣	٣
	٪	٢٧,٢	
إدارة محددة	ت	٤	١
	٪	٣٦,٤	
لا أعرف	ت	٤	٢
	٪	٣٦,٤	
الإجمالي	ت	١١	
	٪	١٠٠	



الفصل الخامس
النتائج والملخص والتوصيات

يهدف هذا الفصل في جزئه الأول لعرض خلاصة بأهم النتائج التي تم جمعها من الدراسة الميدانية، وبالشكل الذي يتناسب مع أسئلة الدراسة وفرضياتها العام منها والفرعي، بحيث تمثل مدخلاً مختصراً للهدف الرئيسي من الدراسة وهو "تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث بوزارات المملكة العربية السعودية".

كما يشتمل هذا الفصل في جزئه الثاني على مجموعة من التوصيات، التي تهدف إلى تقليل الفجوة بين الواقع الفعلي لإدارة الأزمات والكوارث في وزارات المملكة العربية السعودية، وبين ما ينبغي أن يكون أو الوضع الفعلي والوضع المأمول.

١/٥- النتائج:

أ- أهم نتائج تحليل مجتمع الدراسة والبيانات الوظيفية:

١- بلغت نسبة الاستجابة حوالي (٩٥,٢٪) بواقع (٢٠) وزارة من عدد وزارات المملكة العربية السعودية البالغ (٢١) وزارة.

٢- بلغت نسبة الاستجابة العامة للوزارات ١٩ قيادة على مستوى (مستشاري وزراء – وكلاء وزارة – مديري عموم – مساعدي مديري العموم)، بنسبة بلغت ٩٠,٤٪ ممن شملتهم الدراسة.

٣- بلغ عدد المشاركين في الدراسة من مديري الكيانات الإدارية المسؤولة عن إدارة الأزمات والكوارث (في الوزارات ٩ التي يتوافر لديها مثل هذه الكيانات) ٥ مديرين وبنسبة ٧٧,٨٪.

٤- شملت الدراسة عدد ٦٩ مستجيباً من العاملين بهذه الكيانات الإدارية المعنية بإدارة الأزمات والكوارث بنسبة ٨١,٢٪، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة منها ٦٤ استبانة بنسبة ٧٥,٣٪.

٥- بلــغ عدد الوزارات التي تمتلك كياناً إدارياً واضحاً مســؤولاً عن إدارة الأزمات والكوارث (٩) وزارات بنســبة (٤٥٪)، مــن إجمالي الوزارات البالــغ (٢١) وزارة، وبغض النظر عن الاختلاف في طبيعة ومسميات هذه الكيانات.

٦- شــملت نســب المســتجيبين من الفئات المســتهدفة بالبحث الميداني فئات ومستويات وظيفية وإدارية متنوعة، بحيث شمل العدد المشارك حوالي (٩٠) فرداً، كانت أكبرها فئة الموظفين بنســبة (٧١,٢٪) موزعين على الوزارات المختلفة وبأعداد متفاوتة، كما جاءت فئة مديري العموم في المرتبة الثانية بنسبة (١٠٪) يليهم مديرو الإدارات بنسبة (٥,٦٪) ثم باقي الفئات الأخرى بنسب أقل.

احتلت الإدارة الوســطى المرتبة الأولى بنســبة (٥١,١٪) تلتها مســتويات الإدارة العليا والمســتوى القيادي بنســبة (٢٠٪)، ثــم في المرتبة الثالثة المســتويات الوظيفية الأخرى (مختلفة في هيكلها الإداري ومســميات وظائفها كفئة الضباط والأطباء)، بنسبة (٢٠٪) ثم المستوى التنفيذي بنسبة (٨,٩٪).

٧- وجود تنوع كبير في الفئات المســتهدفة بمستوياتها الوظيفية والإدارية المختلفة، وبحيث كانت النســبة الأكبر منهم في فئات ومســتويات إدارية من متوســطة لعليا، مما يعني الإلمام بالتفاصيل الدقيقة من عمليات تخطيط ووضع سياســات واتخاذ القرارات، ومن ثم العمل على تنفيذها والرقابة عليها، وهي بذلك تؤكد على شمول واتساع نطاق رؤى وأدوار المستويات الوظيفية والإدارية المختلفة لموضوع الدراسة.

٨- الغالبية العظمى من المســتهدفين بالدراســة (٩٥,٦٪) كانوا من الحاصلين على مؤهلات جامعية بمستوياتها المختلفة، حيث بلغت نسبة الحاصلين على الشهادة الجامعية الأولى (٨٢,٣٪)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادات عليا كالدبلوم العالي أو الماجستير والدكتوراه (١٣,٣٪)، كما بلغت نسبة الحاصلين على مؤهلات أقل من المستوى الجامعي (٤,٤٪)، مما يعكس المســتوى التعليمي والمعرفي المرتفع، والذي بدوره يؤثر إيجاباً على مستوى المهارة والأداء في العمل والقدرة على التقييم وإعطاء الرأي المناسب.

٩- الغالبية العظمى من الأفراد الذين شــملتهم الدراســة (٩٨,٩٪) على اختلاف مؤهلاتهم الدراســية ومواقعهــم الوظيفية، لم يكن لمؤهلهــم الدراسي أي ارتبــاط بتخصص إدارة

الأزمات والكوارث، في حين لم تتعد نسـبة الأفراد ذوي التخصص المرتبط بإدارة الأزمات والكوارث (١,١٪)، مما يعكس وجود فجوة كبيرة بين حاجة القطاعات الإدارية المختلفة لمتخصصين في إدارة الأزمات والكوارث وبين مخرجات البرامج التعليمية المختلفة، لا سيما البرامج الجامعية (البكالوريوس- دبلومات عليا – ماجستير - دكتوراه) فيما يخص إدارة الأزمات والكوارث.

١٠- غالبية من شملتهم الدراسة (٦٧,٨٪) كانوا من ذوي الخبرة الكبيرة، حيث تجاوزت مدة خدمتهم الأحد عشر عاماً، في حين بلغت نسبة الأفراد ذوي الخبرة الأقل من عشرة أعوام (٣٢,٢٪)، مما يوضح تمتع غالبيتهم بالخبرة الكافية والقدرة على تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في جهات عملهم المختلفة، والتفاعل الإيجابي تجاه محاور الدراسة وتقديم أفضل الرؤى في هذا الصدد.

ب- أهم نتائج المسح الميداني:

الهدف الأول من الدراسة:

"التعرف على مدى توافر مفهوم علمي واضح لإدارة الأزمات والكوارث لدى قيادات ومسئولي الوزارات محل الدراسة، ومدى الفصل بين المفهومين والأنشطة والمهام المتعلقة بهما".

١- بلغت نسبة الوزارات التي أبدت إيماناً واضحاً بدور إدارة الأزمات والكوارث وجدوى وجودها (٩٠٪)، في حين بلغت نسبة الوزارات التي لم تحدد بشكل واضح وجود إيمان لديها بهذا الدور (١٠٪)، مما يؤكد أن الغالبية الكبيرة من الوزارات في المملكة العربية السعودية والمؤسسات المنضوية تحتها، لا ينقصها الإيمان بدور وجدوى إدارة الأزمات والكوارث دون النظر إلى الممارسة الفعلية لهذا الدور.

٢- بلغت نسبة توافر مفهوم علمي بصورة أو بأخرى لدى القيادات أو مساعدي القيادات بالوزارات التي شملتها الدراسة أو من ينوب عنهم (٦٠٪)، إلا أن (٤٥٪) منهم فقط أكدوا على أن هذا المفهوم مصاغ لديهم بشكل علمي واضح، وذلك في إطار عمل وزاراتهم بمنهج وآليات عمل إدارة الأزمات والكوارث.

٣- أظهرت النتائج أن (٥٥٪) من القيادات لديهم فصل واضح بين مفهومي إدارة الأزمات والكوارث وما يتعلق بهما من أنشطة ومهام، أغلبيتهم من الوزارات التي يتوافر لديها

كيـان إداري متخصص لإدارة الأزمـات والكوارث (٨٩٪ من الـوزارات التي لديها كيان إداري متخصـص)، وهـو ما يؤكد على وضـوح المفاهيم وآليات العمـل بها لدى هذه الوزارات.

٤- في حـين اعتبر (٣٥٪) منهم أنه لا يوجد فصل واضح بين المفهومين ولا الأنشـطة والمهام المتعلقة بهما، وكانـت أغلبيتهم من الوزارات التي ليس لديها كيانات إدارية متخصصة في إدارة الأزمات والكوارث، وهذا ما يؤكد تشـوش الرؤية الخاصة بهما نتيجة البعد عن ممارسة الأعمال المرتبطة بهما.

الهدف الثاني للدراسة:

"التعرف على مدى توافر كيان إداري (إدارة – قسـم – وحدة – شـعبة – مركز - لجنة مكلفـة – فريق عمل)، يمارس بشـكل مباشر أو غير مباشر أنشـطة ومهـام إدارة الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراسة".

١- غالبية الكيانات الإدارية المسـؤولة عن التعامل مع الأزمات والكوارث (٦٦,٧٪) مسؤولة بشـكل مباشر وشامل عن جميع الأنشطة والمهام المتعلقة بالأزمات والكوارث مجتمعة، والتـي قد تواجه عمل الوزارات التي تنضوي تحتها، حيث لا يوجد فصل بين الأنشـطة والمهام المعمول بها تجاه كل منهم.

٢- بعـض الـوزارات تختلف في طبيعة عملهـا والمهام المكلفة بهـا، ومحدودية تعاملها مع الأزمات والكوارث بشـكل كبير مثل وزارات التجارة والماليـة، واقتصار دورها في حالات الكوارث على المسـاعدة وتسـهيل إدارة الوضع مع الوزارات والجهـات الأخرى المعنية بذلك.

٣- يقـوم (٢٢,٢٪) من هذه الكيانات بمهـام الإدارة والتعامل مع الأزمات والكوارث بصورة منفصلة، وفق منهج علمي وآليات واضحة ومحددة، مما يشير إلى تطور وحرفية عملها تجاه الأزمات والكوارث مثل وزارتي الخارجية والداخلية؛ وذلك لطبيعة عملها وتواجدها في قلب المسؤولية تجاه حالات الأزمات والكوارث بشكل كبير.

٤- غالبية الكيانات الإدارية والتي بلغت نسـبتها (٦١,٤٪) هي إدارات في حين بلغت نسبة الوحدات (٢٢,٩٪). أما اللجان فقد شـكلت نسـبة (١٥,٧٪)، مما يعني أن غالبية هذه

الكيانـات ذات موقـع متقدم في الهياكل التنظيمية والتسلسـل الإداري للوزارات محل الدراسة، وبما يحقق دوراً أكثر فاعلية وتأثيراً في سير عملها.

٥- الغالبية الكبيرة من الأفراد الذين شـملتهم الدراسـة من العاملين أو منسـوبي الكيانات الإدارية المختلفة المسؤولة عن إدارة الأزمات والكوارث، والبالغ نسبتهم (٧٥,٧٪) أكدوا على أهمية ومستوى الأولوية المتقدم لمسؤولية إدارة الأزمات والكوارث بهذه الكيانات، بحيث تمثل هذه المسؤولية العمل الرئيسي لهذه الكيانات.

٦- أوضح (٢٢,٩٪) منهم أن عملهم في إدارة الأزمات والكوارث يأتي عند الحاجة إليه فقط، كوجـود حالة من حالات الطوارئ أو أزمة ما أو حتى كارثة، وأن عملهم الأسـاسي يمثل أشياء أخرى قد تكون قريبة الصلة بإدارة الأزمات والكوارث مثل الأمن والسلامة المهنية، في حين يمثل هذا العمل أولوية ثانوية لدى (١,٤٪) من هذه الكيانات.

الهدف الرابع من الدراسة:

"التعـرف على مدى توافر العنـاصر والمقومات المادية والتقنيـة والبشرية للتعامل مع الأزمات والكوارث في الوزارات محل الدراسة".

المقومات المادية:

١- أظهرت النتائج الاتجاه الإيجابي لدى منسـوبي الكيانـات الإدارية المعنية بإدارة الأزمات والكوارث، تجاه تقييم المقومات المادية المتوفرة لدى الكيانات الإدارية التي يعملون بها، والتي تحمل عبء ومسـؤولية التعامل مع الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة وإدارتها.

٢- الغالبية الكبيرة من أراء المستبين منهم (٨٨,٢٪)، قدمت تقييماً إيجابياً كبيراً لمعيار توافر الاعتمادات المالية الكافيـة للتعامل مع الأزمات والكوارث، لدى الكيانات الإدارية التي يعملون ضمن هيكلها.

٣- غالبية المسـتبين منهم (٦٢,٨٪) كانت أراؤهم إيجابية إلى حد ما لمعيار "مراجعة جميع الاحتياجات الماديـة (المخصصات المالية/ الأدوات والمعـدات/ إلخ)، لدى الإدارة بصفة مستمرة للتأكد من مدى جاهزيتها وكفايتها لمواجهة الأزمات" في وزاراتهم.

٤- الغالبية الكبيرة من أراء المستبين منهم (٨٧,٢٪)، قدمت تقييماً إيجابياً كبيراً لمعيار "توافر جميع الأدوات والمعدات والوسـائل المطلوبة للتعامل بفاعلية مع الأزمة حال حدوثها" لدى الكيانات الإدارية التي يعملون ضمن هيكلها.

المقومات البشرية:

١- كانت النتائج إيجابية فيما يتعلق بمقومي: "حصول فريق إدارة الأزمات بالإدارة باستمرار عـلى برامج تدريبيـة تخصصية في إدارة الأزمـات، وتمتعه بجميـع الصلاحيات اللازمة للتعامل مع الأزمات".

٢- كانت الاسـتجابات غـير واضحة لدى قطاع كبير ممن شـملتهم الدراسـة، تجاه مقوم "اسـتعانة الإدارة بفريق متخصص لديه القدرات والمهارات لإدارة الأزمات"، استناداً إلى مـا سـجلته آراء الأفراد الذين لم يعطـوا رأياً واضحاً تجاه الأمر، مـما يؤكد وجود حالة إيجابيـة في المجمل عن المقومـات البشرية لإدارة الأزمات في وزاراتهم محل الدراسـة، والتي اختلفت في مستوياتها من عنصر لآخر.

٣- لم يكن هناك أغلبية واضحة بين المستبين منهم حـول تقييمـهم لعنصـر "استعانة الإدارة بفريق متخصص لديه القدرات والمهارات لإدارة الأزمات والكوارث".

٤- أظهـرت النتائج أيضاً أن غالبية المسـتبين منهـم (٥٢,٩٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لعنصر "حصول فريق إدارة الأزمات بالإدارة باسـتمرار عـلى برامج تدريبية تخصصية في إدارة الأزمات"، لدى الكيانات الإدارية التي يعملون ضمن هيكلها، مع وجود نسـبة مرتفعة نسبياً لمن لديهم تشويش حول هذا المقوم.

٥- الغالبيـة الكبيرة من المسـتبين منهم (٧٥,٧٪)، كان تقييمهم لعنـصر "تمتع فريق إدارة الأزمات بالإدارة بجميع الصلاحيات اللازمة للتعامل مع الأزمات" إيجابياً بشكل كبير.

المقومات العلمية والتقنية:

١- أوضحـت النتائج وجود حالة من الرضا العام والتقييم الإيجابي، تجاه المقومات العلمية والتقنية لإدارة الأزمات والكوارث.

٢- أظهرت النتائج أن غالبية المستبين منهم (٥٧,١٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لعنصر "استخدام

الإدارة المناهج والأساليب العلمية والإبداعية الحديثة المتبعة في إدارة الأزمات والكوارث بالمؤسسات والمعاهد العالمية"، لدى الكيانات الإدارية التي يعملون ضمن هيكلها.

٣- نصف الأفراد الذين شـملهم الاسـتبيان (٥٠٪)، كان تقييمهم لعنصر "اسـتخدام الإدارة البرامـج والتطبيقات التقنية الحديثـة اللازمة، للتعامل مع الأزمـات والكوارث بصورة فعالة" إيجابياً إلى حد ما.

الهدف الخامس من الدراسة:

"التعرف على جوانب منظومة إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة".

الجانب المعرفي والثقافي:

١- أظهرت النتائج أن الاتجاه العام للأفراد الذين شـملتهم الدراسـة كان إيجابياً، تجاه تقييم الجانب المعرفي والثقافي لإدارة الأزمات والكوارث، لدى الكيانات الإدارية التي يعملون بها.

٢- أظهرت النتائج أن غالبية المسـتبين منهم (٦٨,٥٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لجانب "تبنِّي ونشر الإدارة ثقافة التعامل مع الأزمات بين فئات موظفي الوزارة".

٣- أبدى نصف الأفراد الذين شـملهم الاسـتبيان (٥٠٪) تقييماً إيجابيـاً إلى حد ما لجانب "تبنِّى الوزارة المنهج الوقائي تجاه الأزمات والكوارث".

جانب توافر المعلومات ودعم اتخاذ القرار:

١- أوضحت النتائج أن الاتجاه العام للأفراد الذين شملتهم الدراسة، كان إيجابياً تجاه تقييم هذا الجانب لإدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة.

٢- بينت النتائج أن الغالبية الكبيرة للمستبين منهم (٧٤,٣٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لعنصر "وجـود نظام معلومـات وقاعدة بيانات محدثة لدى الإدارة لإمـداد متخذي القرار بما يحتاجونه من معلومات".

٣- غالبية الأفراد الذين شملتهم الاستبانة والبالغ نسبتهم (٦٥,٧٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لجانب "قيام الإدارة بالتعاون مع أعضاء فريق إدارة الأزمات بجمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة بالأزمات" كأحد جوانب توافر المعلومات ودعم اتخاذ القرار لإدارة الأزمات والكوارث.

٤- وجود حالة من التشويش وعدم وضوح حالة التعاون المطلوب الوصول إليها بين الإدارة وجميع أعضاء فريق إدارة الأزمات والكوارث، في جمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة بعملهم بالقدر المطلوب، لنسبة معتبرة من الأفراد العاملين بهذه الكيانات الإدارية بالوزارات محل الدراسة.

٥- بينت النتائج أن غالبية المستبين منهم (٥٧,١٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لجانب "حرص الإدارة على مشاركة أعضاء فريق إدارة الأزمة في صنع واتخاذ القرارات".

٦- وجود حالة من ضعف الشعور لدى قطاع معتبر من الأفراد العاملين في هذه الكيانات الإدارية بالرضا، تجاه حرص الإدارة على مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات والكوارث.

٧- أظهرت النتائج أن غالبية المستبين منهم (٦٨,٥٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لجانب "سعى الإدارة إلى اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ، وفقاً للموارد والإمكانيات المتاحة".

٨- وجود حالة من ضعف الشعور لدى قطاع معتبر من الأفراد العاملين في هذه الكيانات الإدارية بحرص، وسعي الإدارة إلى اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ وفقاً للموارد والإمكانيات المتاحة.

٩- بينت النتائج أن الغالبية العظمى للمستبين منهم (٩٨,٦٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لجانب "إصدار الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في الوقت المناسب بالتزامن مع حدوث الأزمة".

١٠- بينت النتائج أن جميع المستبين منهم (١٠٠٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لجانب "سعي الإدارة لاتخاذ قرارات واضحة ومفهومة لأعضاء الفريق لحل الأزمة".

الجانب التنظيمي والإجرائي:

١- أظهرت النتائج أن الاتجاه العام للأفراد الذين شملتهم الدراسة، كان إيجابياً تجاه تقييم الجانب التنظيمي والإجرائي لإدارة الأزمات والكوارث، لدى الكيانات الإدارية التي يعملون بها.

٢- أظهرت النتائج أن جميع المستبين منهم (١٠٠٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لجانب "ارتباط إدارة الأزمات مباشرة بالإدارة العليا".

٣- الغالبيــة الكبــيرة من الأفراد الذين شــملهم الاســتبيان (٨٨,٦٪)، كان تقييمهم لجانب "بساطة الإجراءات المتبعة لإدارة الأزمات وعدم تعقيدها" إيجابياً بشكل كبير.

٤- بينت النتائج أن الغالبية الكبيرة من المستبين منهم (٨٠٪)، قدمت تقييماً إيجابياً قوياً لجانب "الدعم الكافي والمعلن من قبل الإدارة العليا لتســهيل جهود إدارة الأزمات وتفعيل دورها"، من الجوانب التنظيمية والإجرائية لإدارة الأزمات والكوارث بمؤسساتهم محل الدراسة.

٥- أظهرت النتائج أن غالبية المســتبين منهم (٥٧,١٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لجانب "توضيح الإدارة لأهداف وآليات عملها لإدارة الأزمات لمنسوبيها والأفراد المعنيين بالوزارة".

٦- وجود حالة من الضعف في وضوح الأهداف لدى قطاع كبير نسبياً من الأفراد العاملين في هذه الكيانات الإدارية، بأهداف وآليات عمل إدارة الأزمات لمنسوبيها والأفراد المعنيين بالوزارة.

٧- أظهرت النتائج أن الغالبية الكبيرة من المســتبين منهــم (٧٢,٩٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لجانب "مبدأ الشفافية والمصداقية فيما يتعلق بإدارة الأزمات والكوارث".

٨- غالبية الأفراد الذين شملهم الاستبيان (٦٢,٨٪)، كان تقييمهم لجانب "بساطة الإجراءات المتبعة لإدارة الأزمات وعدم تعقيدها" إيجابياً بشكل واضح.

٩- بينت النتائج أن ما يزيد عن النصف بقليل من المســتبين منهم (٥٢,٨٪)، قدموا تقييماً إيجابياً لجانب "وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة أو كارثة" من الجوانب التنظيمية والإجرائية لإدارة الأزمات والكوارث بمؤسساتهم محل الدراسة.

١٠- أظهرت النتائج أن الغالبية الكبيرة من المســتبين منهم (٧٥,٧٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لجانب "التحديد المستمر للموارد المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها من قبل الإدارة".

الجانب الإشرافي والرقابي:

١- أظهرت النتائج أن الاتجاه العام للأفراد الذين شــملتهم الدراسة كان إيجابياً في المجمل، تجاه تقييــم الجانب الإشرافي والرقابي لإدارة الأزمات والكــوارث لدى الكيانات الإدارية التي يعملون بها، والتي تحمل عبء ومسؤولية إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل

الدراســة، إلا فيما يتعلق بمعيار "اهتمام الإدارة شخصياً بكل فرد في فريق إدارة الأزمات وما يحتاجه من الجانبين الإنساني والعملي".

٢- وجــود حالــة من الضعف في درجة الرضا لدى قطاع كبير نســبياً من الأفراد العاملين في هــذه الكيانات الإدارية (٥٧,٢٪)، تجاه اهتمام الإدارة شــخصياً بكل فرد في فريق إدارة الأزمات، وما يحتاجه من الجانبين الإنساني والعملي.

٣- وجــود حالة من الضعف في الرضا لدى قطاع كبير نســبياً من الأفــراد العاملين في هذه الكيانــات الإدارية، تجاه اهتمام الإدارة شــخصياً بكل فرد في فريــق إدارة الأزمات، وما يحتاجه من الجانبين الإنساني والعملي.

٤- أظهرت النتائج أيضاً أن الغالبية الكبيرة من المستبين منهم (٨٠٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لجانب "اتباع الإدارة مع العاملين أسلوب التفاهم والإقناع في حل الأزمات".

٥- بينت النتائج أن الغالبية العظمى من المســتبين منهم (٩٤,٢٪)، قدمت تقييماً إيجابياً قوياً لجانب "حرص الإدارة على إشعار العاملين في مجال الأزمة بالاطمئنان والتخلص من الخوف" من الجوانب الإشرافية والرقابية لإدارة الأزمات والكوارث بمؤسساتهم محل الدراسة.

٦- أظهرت النتائج أيضاً أن جميع المستبين منهم (١٠٠٪)، قدموا تقييماً إيجابياً لجانب "قيام الإدارة بتفويض أعضاء فريق إدارة الأزمات ببعض صلاحيات اتخاذ القرار".

٧- الغالبية الكبيرة من الأفراد الذين شملهم الاستبيان (٧٤,٢٪)، كان تقييمهم لجانب "قيام الإدارة بتقييــم ومتابعة ومراقبة تنفيذ خطط وإســتراتيجيات مواجهة الأزمات" إيجابياً بشكل كبير.

الجانب التخطيطي والإستراتيجي:

١- أظهرت النتائج أن الاتجاه العام للأفراد الذين شــملتهم الدراسة لم يحقق أغلبية واضحة في أي مــن الاتجاهين الإيجابي أو الســلبي، بل غلب على معظمها عــدم وضوح الرؤية لدي النســبة الأكبر من المستجيبين، تجاه تقييم الجانب التخطيطي والإستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث لدى الكيانات الإدارية التي يعملون بها، والتي تحمل عبء ومسؤولية إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة.

٢- الغالبية الكبيرة من الأفراد الذين شملهم الاستبيان (٧٠٪)، كان تقييمهم لجانب "ممارسة الإدارة التخطيط التنفيذي للاستجابة للأزمات ومعالجة أضرارها والتخفيف منها" إيجابياً بشكل كبير.

٣- أظهـرت النتائج أن أقل من النصف بقليل من المســتبين منهم (٤٧,١٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لجانب "ممارسة الإدارة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث".

٤- وجــود حالة من الضعــف أو عدم وجــود دور للتخطيط الإســتراتيجي لإدارة الأزمات والكــوارث، لدى إدارات الكيانات الإدارية التي يعملون بها، وعدم اعتمادها بشــكل ما على هذا النمــط من عمليات التخطيط في إدارة الأزمات والكوارث بمؤسســاتهم محل الدراسة.

٥- أظهــرت النتائج أن نســبة (٣٥,٧٪) من المســتبين منهم، قدمت تقييــماً إيجابياً لجانب "إشراك الإدارة جميع العاملين في عمليات التخطيط التنفيذي والإستراتيجي".

٦- وجود حالة من الضعف أو عدم شــعور قطاع كبير من العاملين بهذه الكيانات الإدارية المســؤولة عــن إدارة الأزمــات بأهمية دورهم، وحاجــة الإدارة لإشراكهــم في عمليات التخطيط التنفيذي والإستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث.

٧- أظهرت النتائج أن نسبة (٢٤,٣٪) من المستبين منهم، قدمت تقييماً إيجابياً لجانب "قيام الإدارة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية (تحليل SWOT) في المنظمة".

٨- الغالبيــة الكبيرة من المســتبين منهم أقرت بصورة أو بأخرى بعــدم قيام الإدارة بتحليل البيئتــين الداخلية والخارجية، باســتخدام نظام تحليل نقاط القــوة والضعف والفرص والتهديدات(SWOT).

٩- أظهــرت النتائج أن نســبة (٢٨,٦٪) من المســتبين منهم، قدمت تقييــماً إيجابياً لجانب "قيام الإدارة بوضع وتنفيذ ســيناريوهات افتراضية ســابقة الإعداد للتعامل مع الأزمات والكوارث".

١٠- الغالبية الكبيرة من المســتبين منهم أقرت بصــورة أو بأخرى، بعدم قيام الإدارة بوضع وتنفيذ سيناريوهات افتراضية سابقة الإعداد للتعامل مع الأزمات والكوارث.

الجانب التنسيقي وعمليات الاتصال:

١- أظهرت النتائج أن الاتجاه العام للأفراد الذين شملتهم الدراسة كان إيجابياً بشكل كبير، تجاه تقييم الجانب التنسيقي وعمليات الاتصال لإدارة الأزمات والكوارث لدى الكيانات الإدارية التي يعملون بها.

٢- أظهرت النتائج أن الغالبية الكبيرة من المستبين منهم (٨٢,٨٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لجانب "استخدام الإدارة قنوات الاتصال غير الرسمية للتنسيق في نقل وتبادل المعلومات".

٣- الغالبية المطلقة من الأفراد الذين شملهم الاستبيان (٩٨,٦٪)، كان تقييمهم لجانب "استخدام الإدارة وسائل الاتصال المتنوعة لإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات" إيجابياً بشكل كبير.

٤- أظهرت النتائج أن الغالبية المطلقة من الأفراد الذين شملهم الاستبيان (٩٧,١٪)، كان تقييمهم لجانب "تنسيق الإدارة بين أعضائها والجهات الأخرى خلال الأزمة لتفادي الازدواجية والتضارب وتجاوز الصلاحيات" إيجابياً بشكل كبير.

٥- بينت النتائج أن الغالبية الكبيرة من المستبين منهم (٧٧,٢٪)، قدمت تقييماً إيجابياً قوياً لجانب "تزويد الإدارة العاملين بأجهزة ووسائل الاتصال الحديثة لتفعيل التواصل"، من الجوانب التنسيقية وعمليات الاتصال لإدارة الأزمات والكوارث بمؤسساتهم محل الدراسة.

٦- أظهرت النتائج أن غالبية المستبين منهم (٥٤,٣٪)، قدمت تقييماً إيجابياً لجانب "تنسيق الإدارة مع وسائل الصحافة والإعلام للإعلان عن الأزمات والكوارث".

الهدف السادس من الدراسة:

"التعرف على المعوقات التي قد تواجه منظومة إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة وسبل التعامل معها".

المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية:

١- أظهرت النتائج أن الاتجاه العام للأفراد الذين شملتهم الدراسة كان سلبياً إلى حد ما، تجاه تقييم تأثير المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية لإدارة الأزمات والكوارث لدى الكيانات الإدارية التي يعملون بها، مما يعني مساحة من التأثير السلبي لبعض

المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية إلى حد ما على منظومة إدارة الأزمات والكوارث، ومحدودية تأثير البعض الآخر منها على سير عملية إدارة الأزمات والكوارث.

٢- أظهرت النتائج أن قرابة نصف من شملتهم الاستبانة (٤٩,٢٪)، قدمت تقييماً شبه إيجابي للمعوق الأول "عدم وجود اهتمام بأهمية ودور إدارة الأزمات من قبل الإدارة والعاملين بالــوزارة" من المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية، مما يعني وجود تشــويش حول تأثير هذا المعوق من المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية.

٣- أظهرت النتائج أيضاً أن ما يزيد عن نصف من شملتهم الاستبانة بقليل (٥٢,٢٪)، قدمت تقييماً إيجابياً للمعوق الثاني "عدم ســعي الإدارة بما يكفي لاستقطاب مختصين في إدارة الأزمــات والكوارث" من المعوقات الثقافية والبشريــة والتنظيمية، مما يعني محدودية تأثير هذا المعوق.

٤- أظهرت النتائج وجود تشــوش عند نســبة معتبرة من الأفراد الذين شــملتهم الاستبانة تجاه تقييمهم لتأثير"عدم ســعي الإدارة بما يكفي لاستقطاب مختصين في إدارة الأزمات والكوارث" كأحد المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية.

٥- بينت النتائج أن نصف من شــملتهم الاســتبانة تقريباً (٥٠,٧٪)، قدمــوا تقييماً إيجابياً للمعوق الثالث من المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية "وجود ضعف في سياســات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات"، مما يعني محدودية تأثير هذا المعوق.

٦- يوجد تشوش عند نسبة معتبرة من الأفراد الذين شملتهم الاستبانة، تجاه تقييمهم لتأثير "وجود ضعف في سياســات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات"، كأحد المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية.

٧- أظهرت النتائج أن أكثر من نصف من شــملتهم الاستبانة تقريباً (٥٢,٢٪)، قدمت تقييماً ســلبياً للمعوق الرابع من المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية "عدم كفاية الحوافز المادية للعاملين في إدارة الأزمات"، مما يعني محدودية تأثير هذا المعوق.

٨- يوجد عدم رضا عند نســبة كبيرة من الأفراد الذين شــملتهم الاســتبانة، تجاه تقييمهم لمعوق: "عدم كفاية الحوافز المادية للعاملين في إدارة الأزمات"، كأحد المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية.

٩- بينت النتائج أن غالبية من شــملتهم الاســتبانة تقريباً (٦٢,٣٪)، قدمت تقييماً إيجابياً للمعوق الخامس مــن المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية "عدم كفاية الصلاحيات والسلطات الممنوحة لفريق إدارة الأزمات"، مما يعني محدودية تأثير هذا المعوق.

١٠- بينت النتائج أيضاً أن أقل من نصف من شــملتهم الاســتبانة بقليل (٤٤,٩٪)، قدمت تقييماً إيجابياً للمعوق الســادس من المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية، مما يعني وجود تشوش لدى فئة كبيرة من العاملين بهذه الكيانات الإدارية المعنية بإدارة الأزمات والكوارث، تجاه مســتوى "معاناة فريق إدارة الأزمات من مركزية الإدارة في الصلاحيات واتخاذ القرارات"، كأحد المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية.

١١- تظهــر النتائــج أن قرابة نصف الأفراد الذين شــملتهم الاســتبانة بواقع (٤٤,٩٪)، كان تقييمهــم لمعوق "تعامل الإدارة مع الأزمات بصورة غــير علمية أو منهجية" إيجابياً إلى حد ما، فيما كانت النسبة الأكبر ترى وجود تأثير سلبي لهذا المعوق.

١٢- بينت النتائج أيضاً أن نســبة (٣٣,٣٪) ممن شــملتهم الاســتبانة، قدموا تقييماً إيجابياً للمعــوق الثامن من المعوقــات الثقافية والبشرية والتنظيمية "طــول وتعقد إجراءات العمــل المتبعة في إدارة الأزمات"، مما يعني وجود تأثير ســلبي لهذا المعوق على قطاع كبير من المســتبين منهم، كما يوجد تشوش وعدم رضا لدى فئة كبيرة من العاملين بهذه الكيانــات الإدارية المعنية بإدارة الأزمات والكوارث، تجاه "طول وتعقد إجراءات العمل المتبعــة في إدارة الأزمات" كأحد المعوقات الثقافيــة والبشرية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية.

معوقات الاتصال والمعلومات:

١- بينت النتائج أن الاتجاه العام السائد للأفراد الذين شملتهم الدراسة كان مشوشاً بشكل واضــح، تجاه تقييم تأثير معوقــات الاتصال والمعلومات عــلى إدارة الأزمات والكوارث لــدى الكيانات الإدارية التي يعملون بها، والتي تحمل عبء ومســؤولية إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراســة، حيث غلب عليها التقييم السلبي تجاه بعضها، مما يعني وجود بعض السلبيات أو تأثير لمعوقات الاتصال والمعلومات، وبالشكل الذي يمثل أثراً سلبياً على منظومة إدارة الأزمات والكوارث.

٢- وجود حالة من الضعف في التنسـيق وعدم وضـوح الجهود المبذولة داخل الوزارة فيما يتعلق بتنسـيق عمل إدارة الأزمات والكوارث، ويشـعر بها قطاع كبير نسبياً من الأفراد العاملين في هذه الكيانات الإدارية.

٣- وجود حالة من الضعف في التنسيق بين الإدارة والجهات الأخرى لإدارة الأزمات والكوارث، وعدم وضوح الجهود المبذولة من قبل الإدارة فيما يتعلق بتنسـيق عمل إدارة الأزمات والكوارث، وبحيث يشعر بها قطاع واسع من الأفراد العاملين في هذه الكيانات الإدارية.

٤- أظهرت النتائج أن أكثر من نصف المسـتبين منهم بقليل بنسبة (٥٠,٧٪)، قدمت تقييماً سـلبياً لتأثير معوق "عدم كفاية البيانات والمعلومات المتوفرة للدراسة والتحليل واتخاذ القـرار في حـال الأزمات والكوارث"، مما يعني وجود حالة مـن عدم كفاية في البيانات والمعلومات المتوفرة للدراسـة والتحليل واتخاذ القرار في حـال الأزمات والكوارث، مما يعيق عمل الكيانات الإدارية المسؤولة عن إدارة الأزمات والكوارث.

٥- أوضحت النتائج أن غالبية المستبين منهم بنسبة (٥٨٪)، قدموا تقييماً سلبياً لتأثير معوق "عـدم دقة البيانات والمعلومات المتوفرة في حـال الأزمات والكوارث"، مما يعني وجود حالـة من عدم دقة البيانات والمعلومات المتوفرة في حال الأزمات والكوارث، مما يعيق عمل الكيانات الإدارية المسؤولة عن إدارة الأزمات والكوارث.

٦- بينت النتائج أن قرابة نصف المسـتبين منهم بنسـبة (٤٩,٢٪)، قدموا تقييماً سلبياً لتأثير معـوق "صعوبة وتعقيد نظام المعلومات (النظام الآلي/ الإلكتروني) المسـتخدم في إدارة الأزمات أو الكوارث"، مما يعني وجود صعوبة وتعقيد في نظام المعلومات (النظام الآلي/ الإلكتروني) المسـتخدم في إدارة الأزمات أو الكوارث، مـما يعيق عمل الكيانات الإدارية المسؤولة عن إدارة الأزمات والكوارث.

٧- أظهـرت النتائج أن قرابة نصف المسـتبين منهم بنسـبة (٤٩,٣٪)، قدموا تقييماً سـلبياً لتأثير معوق "ضعف وبطء الاسـتجابة للاتصالات في حال الأزمات والكوارث بين الإدارة والجهات المعنية"، مما يعني وجود حالة من الضعف والبطء في الاستجابة للاتصالات في حال الأزمات والكـوارث بين الإدارة والجهات المعنية، مما يعيق عمل الكيانات الإدارية المسؤولة عن إدارة الأزمات والكوارث.

الهدف الثالث من الدراسة:

"التعرف على الأسـباب التي أدت إلى عدم إنشاء كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث وسـبل التعامل معها (في حال عدم وجود الكيان الإداري الممارس لأنشطة ومهام إدارة الأزمات والكوارث)".

الأسباب المادية والتقنية:

١- أظهرت النتائج أن الاتجاه العام لدى المستبين منهم كان إيجابياً إلى حد ما تجاه المسببات المادية والتقنية، وتأثيرها في مدى توافر مثل هذه الكيانات الإدارية المتخصصة في إدارة الأزمـات والكوارث من عدمه، وبحيث لم يكن لها تأثير سـلبي يذكر من وجهة نظرهم بشكل عام.

٢- أظهرت النتائج أن أقل من نصف المستبين منهم من قيادات أو مساعدي ونواب قيادات الـوزارات، التي لا يتوافر لديهـا كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث بقليل بنسـبة (٤٤,٤٪)، قدموا تقييماً إيجابياً لمدى تأثير "عدم توافر الميزانيات اللازمة لوجود وتشـغيل إدارة متخصصة في الأزمات والكوارث" في توافر مثل هذه الكيانات، مما يعني وجود حالة من الضعف أو عدم توافر الميزانيات اللازمة لوجود وتشغيل إدارة متخصصة في الأزمـات والكوارث، والتي يمكن اعتبارها واحدة من مسـببات عدم توافر مثل هذا الكيان المتخصص بإدارة الأزمات والكوارث لدى بعض الوزارات محل الدراسة.

٣- أوضحت النتائج أيضاً أن غالبية المسـتبين منهم من قيادات أو مساعدي ونواب قيادات الوزارات، التي لا يتوافر لديها كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث بنسـبة (٦٦,٦٪)، قدموا تقييماً إيجابياً لتأثير "عدم توافر المقومات الفنية والتقنية اللازمة لذلك"، مما يعني اعتبارها واحدة من مسـببات عدم توافر مثل هـذا الكيان المتخصص بإدارة الأزمات والكوارث لدى بعض الوزارات محل الدراسـة، كما لا يغفل وجود شـعور لدى فئة معتبرة من المسـتبين منهم، بوجود ضعف أو عـدم توافر المقومات الفنية والتقنية اللازمة لوجود وتشغيل إدارة متخصصة في الأزمات والكوارث.

الأسباب البشرية والتنظيمية:

١- أظهرت النتائج أن غالبية قيادات أو مساعدي ونواب قيادات الوزارات، التي لم يتوافر لديها كيان إداري متخصص لإدارة الأزمات والكوارث، اتفقت بصورة شبه كاملة على عدم وجود تأثير واضح للعناصر الأربعة، التي قد تشكل مسببات بشرية وتنظيمية تحُول دون توافر مثل هذه الكيانات الإدارية.

٢- أظهرت النتائج أن أكثر من نصف المستبين منهم من قيادات أو مساعدي ونواب قيادات الوزارات، التي لا يتوافر لديها كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث بقليل بنسبة (٥٥,٥٪)، قدموا تقييماً إيجابياً تجاه هذا المسبب "عدم توافر الكوادر البشرية والفنية المؤهلة للعمل في إدارة متخصصة في الأزمات والكوارث"، مما يعني محدودية تأثيره في توافر مثل هذه الكيانات.

٣- أوضحت النتائج أيضاً أن المستبين منهم من قيادات أو مساعدي ونواب قيادات الوزارات، التي لا يتوافر لديها كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث، انقسموا بالتساوي تقريباً بنسبة (٤٤,٤٪)، بين مؤيد ومعارض لوجود تأثير لعنصر "عدم توافر اهتمام ووعي بدور وفاعلية إدارة الأزمات من قبل العاملين والإدارة العليا"، كأحد المسببات البشرية والتنظيمية في توافر مثل هذه الكيانات، مما يعني وجود تأثير سلبي لهذا المسبب، وأن نسبة قاربت على النصف من المستبين منهم رأت ذلك.

٤- بينت النتائج أن أكثر من نصف المستبين منهم من قيادات أو مساعدي ونواب قيادات الوزارات، التي لا يتوافر لديها كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث بقليل بنسبة (٥٥,٥٪)، قدموا تقييماً إيجابياً لعدم تأثير لعنصر "وجود مركزية في اتخاذ القرارات في حال حدوث الأزمات والكوارث"، كأحد المسببات البشرية والتنظيمية لعدم توافر مثل هذه الكيانات الإدارية في توافر مثل هذه الكيانات.

٥- أظهرت النتائج أن أكثر من نصف المستبين منهم من قيادات أو مساعدي ونواب قيادات الوزارات، التي لا يتوافر لديها كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث بقليل بنسبة (٥٥,٥٪)، قدموا تقييماً إيجابياً لتأثير "التعامل مع الأزمات بصورة غير علمية أو منهجية" في توافر مثل هذه الكيانات.

تاريخ إدارة الأزمات والكوارث بالمنظمة ومسؤولية إدارتها:

١- أكـد أغلبية المستبين منهم من قيادات أو مساعدي أو نواب قيادات الوزارات محل الدراسة بنسبة (٥٤,٥٪)، وجود حالات سابقة من الطوارئ أو الأزمات أو الكوارث، في حين بلغت نسبة عدم وجود مثل هذه الحالات (٣٦,٤٪)، ونسبة من لم يحدد رأياً واضحاً نحو ذلك (٩,١٪).

٢- فيما يخص وجود إستراتيجيات أو خطط للتعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات والكوارث وإدارتها في الوزارات، التي لا يتوافر لديها كيانات إدارية متخصصة في ذلك، لم يحدد (٤٥,٤٪) من المستبين منهم من قيادات أو مساعدي أو نواب قيادات الوزارات محل الدراسة رأياً محدداً، تجاه "وجود إستراتيجيات أو خطط للتعامل معها وإدارتها"، في حين بلغت نسبة وجود مثل هذه الإستراتيجيات أو الخطط (٣٦,٤٪) ونسبة عدم وجودها (١٨,٢٪).

٣- فيما يخص مسؤولية إدارة حالات الأزمات والكوارث في الوزارات التي لا يتوافر لديها كيانات إدارية متخصصة في ذلك، لم يحدد (٣٦,٤٪) من المستبين منهم من قيادات أو مساعدي أو نواب قيادات الوزارات محل الدراسة رأياً محدداً، تجاه "مسؤولية التعامل معها وإدارتها"، في حين بلغت نسبة وجود إدارة محددة تُسند إليها مهام التعامل مع حالات الأزمات والكوارث حال حدوثها (٣٦,٤٪)، ونسبة تعامل الإدارة العليا معها (٢٧,٢٪).

٢/٥- التوصيات:

١- زيادة الاهتمام بنشر وتفعيل دور إدارة الأزمات والكوارث في باقي الوزارات التي ليس لديها هذه الكيانات الإدارية؛ وذلك لزيادة الحاجة إليها نتيجة لزيادة المتغيرات والتحديات المختلفة التي تواجه العمل الإداري، لاسيما في القطاعات الإدارية الحكومية، وذلك من خلال عقد سلسلة من الندوات التثقيفية والتوعوية وورش العمل، لإبراز أهمية ودور إدارة الأزمات في هذه الجهات.

٢- زيادة الاهتمام بتقديم برامج تعليمية متعددة المستويات (برامج أكاديمية على مستوى البكالوريوس – دبلومات عليا...إلخ)، بالإضافة للبرامج التأهيلية في مجال إدارة الأزمات

والكوارث لمواكبة الحاجة المتزايدة لهذا التخصص، وللمساعدة في نشر الوعي بأهميته وضرورة وجوده كاتجاه جديد في الإدارة الحديثة.

٣- زيادة درجة الاستعداد النفسي والمعنوي للعمل بمنهج وآليات إدارة الأزمات والكوارث، ورفعه بالشكل الذي يسهل تفعيل هذا الدور في الوزارات، التي لا يتضمن هيكلها الإداري وجود كيان إداري معين مسؤول عن إدارة الأزمات والكوارث، من خلال الاجتماعات والدورات التدريبية وورش العمل.

٤- زيادة دور وفاعلية إدارة الأزمات والكوارث لدى الوزارات التي يتضمن هيكلها الإداري وجود مثل هذا الكيان، وتحقيق أعلى مستوى من الاستفادة منه بما يخدم القطاعات الإدارية المختلفة بالمملكة، من خلال تلبية جميع احتياجاتها والعمل الدائم على إمدادهم بأحدث الوسائل وآليات العمل.

٥- زيادة مستوى تخصص الكيانات الإدارية في عملها في إدارة الأزمات والكوارث، وما يستلزم ذلك من توافر المقومات المختلفة وجوانب منظومة العمل بها بالصورة المطلوبة، وبما يحقق التفرغ الكامل لهذا العمل لإنجازه وفق المعايير العالمية.

٦- زيادة الوعي بدور وأهمية إدارة الأزمات والكوارث باعتبارها عمل متخصص ووفق معايير وضوابط وآليات معتمدة، وذلك من خلال عقد سلسلة من الندوات التثقيفية والتوعوية وورش العمل، لإبراز أهمية ودور إدارة الأزمات في هذه الجهات

٧- زيادة جانب التواصل ونقل المعلومات في دائرة عمل الإدارة، والحرص على تقديم برامج تدريبية متخصصة وبشكل منظم ليشمل جميع العاملين في الإدارة.

٨- زيادة جانب التواصل ونقل المعلومات والتعريف بآليات العمل، والمناهج والأساليب العلمية والتقنية المتبعة في دائرة عمل الإدارة.

٩- بذل المزيد من الجهود وتوسيع نطاق الاعتماد على استخدام الإدارة للبرامج والتطبيقات التقنية الحديثة اللازمة، للتعامل مع الأزمات والكوارث بصورة فعالة.

١٠- بذل المزيد من الجهود وتوسيع نطاق الاعتماد على استخدام منهج الإدارة الوقائية للتعامل مع الأزمات والكوارث بصورة فعالة، ووجود آليات للإنذار المبكر تجاه الأزمات أو الكوارث المتوقعة.

١١- بـــذل مزيد من الجهـــود وضرورة الاهتمام بتوضيح وتفعيل آليات ووســـائل التعاون، والمشاركة لجميع أفراد هذه الكيانات بالشكل الذي يضمن المشاركة الإيجابية والفاعلة لهم في إدارة الأزمات والكوارث بالقدر الكافي.

١٢- ضرورة الاهتـــمام بتفعيـــل دور جميع الأفراد في هـــذه الكيانات في عملية صنع واتخاذ القـــرارات المتعلقة بـــإدارة الأزمات والكـــوارث، من خلال مشـــاركتهم المباشرة لتحقيق مساحة أكبر من الإيجابية والمشاركة الفعالة في ذلك.

١٣- ضرورة الاهتـــمام بتوضيح الصورة بشـــكل ســـليم، لدى جميع الأفـــراد العاملين بهذه الكيانـــات حـــول آليات ومنهـــج الإدارة في اتخاذ القرارات، وأن هـــذه العملية تتم وفق المعايـــير والمنهج العلمي المناســـب الذي يراعي تحليل المقومـــات والإمكانيات المتاحة، وكذلـــك توافر الشروط العلمية والضوابط الإداريـــة في عملية اتخاذ القرارات بما يضمن فاعليتها وقابليتها للتنفيذ، وذلك من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية لتفعيل ذلك، وللحصول على تقييم هؤلاء الأفراد أولاً بأول.

١٤- ضرورة الاهتـــمام بتوضيح الأهداف والآليات المعتمدة بشـــكل جلي لدى جميع الأفراد العاملـــين بهذه الكيانـــات، بما يضمن زيادة الوعي والمعرفة لدى هـــؤلاء الأفراد جميعاً، وبما ينعكـــس إيجابياً على كفاءتهم وفاعلية أدوارهم وفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمـــدة للعمل بهذه الكيانات الإداريـــة، وذلك من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات الدوريـــة لتفعيل ذلك، وللحصـــول على تقييم هؤلاء الأفراد أولاً بـــأول، وإعداد نشرات دورية بذلك توزَّع عليهم.

١٥- ضرورة زيـــادة الاهتـــمام والعمـــل على زيادة شـــعور جميع الأفـــراد العاملين في هذه الكيانات الإدارية بالرضا تجاه اهتمام الإدارة بهم إنســـانياً وعمليا، وبما ينعكس إيجابياً عـــلى كفاءتهم وفاعلية أدائهـــم، وذلك من خلال عقد اللقـــاءات والاجتماعات الدورية لتفعيل ذلك، وللحصول على تقييم هؤلاء الأفراد أولاً بأول.

١٦- ضرورة الاهتمام بزيادة الاعتماد على التخطيط الإســـتراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث وتفعيل دور هذا النمط من التخطيط، بما ينعكس إيجابياً على كفاءتهم وفاعلية الإدارة وتحقيق أفضل اســـتفادة مـــن آليـــات وأدوات التخطيط الإســـتراتيجي، وفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمدة للعمل بهذه الكيانات الإدارية.

١٧- ضرورة الاهتمام بزيادة إشراك جميع العاملين بهذه الكيانات الإدارية في عمليات التخطيط بشقيها التنفيذي والإستراتيجي، وتفعيل دورهم في ذلك بما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفاعلية الإدارة، وتحقيق أفضل استفادة من خبرات وكفاءات جميع أفراد هذه الكيانات في عمليات التخطيط، ووفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمدة للعمل بهذه الكيانات الإدارية.

١٨- ضرورة توجيه الإدارة لزيادة الاهتمام بالاعتماد على الآليات الحديثة في عمليات التخطيط، لاسيما تحليل بيئتي العمل لمؤسساتهم داخلياً وخارجياً، من خلال أفضل الأساليب وعلى رأسها نظام تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات(SWOT)؛ لما يقدمه هذا الأسلوب من ميزات ونتائج مفيدة وفاعلة، وبما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفاعلية الإدارة في الاستفادة من أفضل الوسائل والأساليب المستخدمة في عمليات التخطيط، ووفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمدة للعمل بهذه الكيانات الإدارية.

١٩- ضرورة توجيه الإدارة لزيادة الاهتمام بالاعتماد على الآليات الحديثة في عمليات التخطيط، لاسيما القيام بوضع وتنفيذ سيناريوهات افتراضية سابقة الإعداد للتعامل مع الأزمات والكوارث؛ لما يقدمه هذا الأسلوب من ميزات ونتائج مفيدة وفاعلة، وبما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفاعلية الإدارة في الاستفادة من أفضل الوسائل والأساليب المستخدمة في عمليات التخطيط، ووفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمدة للعمل بهذه الكيانات الإدارية.

٢٠- ضرورة سعي الإدارة لاستقطاب مختصين في إدارة الأزمات والكوارث بالعدد الكافي والكفاءات والجدارات المناسبة لذلك.

٢١- ضرورة سعي الإدارة لزيادة تفعيل السياسات، وبما يضمن تحقيق أعلى المستويات من الأداء وفاعلية العاملين بهذه الكيانات.

٢٢- ضرورة سعي الإدارة لزيادة الحوافز المادية ودعمها بالأخرى المعنوية الوظيفية، وبما يضمن تحقيق مستوى مقبول من الرضا لدى هؤلاء العاملين بهذه الكيانات.

٢٣- ضرورة سعي الإدارة لزيادة دور ومشاركة جميع العاملين في هذه الكيانات في اتخاذ القرارات، وإعطائهم مساحة أكبر من الصلاحيات، وبما يضمن تحقيق مستوى مقبول من

الرضـا لدى هؤلاء العاملين بهذه الكيانات حول دورهم ودور الإدارة في اتخاذ القرارات، ومساحة الصلاحيات الممنوحة لهم من قبل الإدارة.

٢٤- ضرورة سعي الإدارة لزيادة تبسيط وتسهيل إجراءات العمل المتبعة لدى هذه الكيانات، وذلك من خلال الدورات التدريبية المستمرة واللقاءات الفنية، بالإضافة لوجود أدلة تشغيلية وكتيبات توضيحية، وبما يضمن تحقيق مستوى مقبول من الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين بهذه الكيانات الإدارية.

٢٥- ضرورة الاهتمام بزيادة التنسيق بين الكيان الإداري المعني بإدارة الأزمات والكوارث، وبين الجهات المختلفة داخل الوزارات فيما يخص عملهم، من خلال وجود وحدة اتصال دائمة أو عقد اجتماعات دورية بينهم، وبما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفاعلية دور هذه الكيانات الإدارية، وفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمدة للعمل في إدارة الأزمات والكوارث.

٢٦- ضرورة الاهتمام بزيادة التنسيق بين الكيان الإداري المعني بإدارة الأزمات والكوارث، وبين الجهات المختلفة المعنية بإدارة الأزمات والكوارث داخل الوزارات وخارجها فيما يخص عملهم، من خلال وجود وحدة اتصال دائمة أو عقد اجتماعات دورية بينهم، وبما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفاعلية دور هذه الكيانات الإدارية، ومساهمتها مع الجهات الأخرى المعنية في إدارة الأزمات والكوارث.

٢٧- ضرورة الاهتمام بزيادة قاعدة البيانات والمعلومات المتوفرة للدراسة والتحليل، واتخاذ القرار في حال الأزمات والكوارث، من خلال التسجيل الدائم لجميع البيانات والمعلومات ذات الصلة، أو من خلال إجراء البحوث والدراسات المعنية والمستمرة، وبما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفاعلية دور هذه الكيانات الإدارية، وفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمدة للعمل بها.

٢٨- ضرورة الاهتمام بزيادة دقة قواعد البيانات والمعلومات المتوفرة للدراسة والتحليل، واتخاذ القرار في حال الأزمات والكوارث من خلال التحديث والمراجعة الدائمة، وبما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفاعلية دور هذه الكيانات الإدارية، وفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمدة للعمل بها.

٢٩- ضرورة الاهتــمام بزيــادة البرامــج التدريبية الخاصة برفع كفــاءة وتفاعل العاملين في الكيانات الإدارية، المعنية بــإدارة الأزمات والكوارث مع مثل هذه الأنظمة الإلكترونية، وبمــا ينعكس إيجابياً على كفــاءة وفاعلية دورهم، وفق الأهــداف الموضوعة والآليات المعتمدة للعمل بهذه الكيانات.

٣٠- ضرورة الاهتمام بزيادة رفع كفاءة واســتجابة أنظمة وآليات الاتصال، ســواء الداخلية بين العاملين في الكيانات الإدارية المعنية بإدارة الأزمات والكوارث، أو الخارجية بين هذه الكيانات والجهات الأخرى المعنية بهذا العمل، وبما ينعكس إيجابياً على كفاءة وفاعلية دورهم، وفق الأهداف الموضوعة والآليات المعتمدة للعمل بهذه الكيانات.

٣١- ضرورة الاهتــمام بتوفير وزيادة الميزانيات المخصصــة، وبما ينعكس إيجابياً على إيجاد مثل هذه الكيانات، وتفعيل دورها المطلوب في إدارة الأزمات والكوارث.

٣٢- ضرورة الاهتــمام بتوفــير وزيادة جميع المقومات المطلوبة، وبمــا ينعكس إيجابياً على إيجاد مثل هذه الكيانات وتفعيل دورها المطلوب في إدارة الأزمات والكوارث.



المراجع

أولاً – المراجع العربية:

- إبراهيم، مروان، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (٢٠٠٠م).
- أبو فارة، يوسف، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (٢٠٠٩م).
- أحمد، أحمد، إدارة الأزمة التعليمية: منظور علمي، ط٢، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر (٢٠٠٢م).
- إسليم، وسام، إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين (٢٠٠٧م).
- الأعرجي، عاصم محمد؛ دقامسة، مأمون محمد، إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية (٢٠٠٠م).
- آل سالم، علي بن حسن، مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية (٢٠٠٨م).
- الأمم المتحدة، الإستراتيجية الدولية للحد من الكوارث: مبادئ توجيهية للمنتديات الوطنية للحد من أخطار الكوارث، جنيف، سويسرا (٢٠١٠م).
- الباز، عفاف، دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد ١١، جامعة القاهرة (٢٠٠٢م).
- البزاز، حسن، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، ط١، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان (م٢٠٠١).
- بلحاج عيسى، أحمد، الكوارث الطبيعية والوقاية منها في الوطن العربي، الرياض، المجلة الدولية لأبحاث الأزمات، المجلد ١: العدد التعريفي، السعودية (٢٠١٧م).
- توفيق، عبد الرحمن، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر (م٢٠٠٤).
- جاسم، انتظار، دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق- دراسة مقارنة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد ٣: العدد ٢٧، بغداد، العراق (٢٠١١م).
- جبر، محمد صدام، المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، تونس، تونس (١٩٩٩م).
- الجديلي، ربحي، واقع إدارة استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين (٢٠١١م).
- حكمي، فيصل، إدارة الأزمات: الواقع والمأمول، الرياض، السعودية (١٤٣٤هـ).
- الحلوان، سعد بن محمد، دور لجان الدفاع المدني الفورية في مراحل إدارة الكارثة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية (٢٠١١م).
- الحملاوي، محمد رشاد، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، ط٢، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر (١٩٩٥م).
- حواش، جمال؛ عبد الله، عزة، التخطيط لإدارة الكوارث وأعمال الإغاثة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر(٢٠٠٦م).

المراجع

- حواش، جمال، سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق، المؤسسة العربية، القاهرة، مصر(١٩٩٩م).
- الخضيري، محسن أحمد، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، ط٢، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر (٢٠٠٣م).
- الخضيري، محسن، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، ط ٢، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر (١٩٩٠م).
- الخضيري، محسن، إدارة الأزمات: علم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر(٢٠٠٣م).
- الدليمي، عبد الرزاق، الإعلام وإدارة الأزمات، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن(٢٠١٢م).
- دويدري، رجاء، البحث العلمي-أساسياته النظرية وممارساته العملية، دار الفكر، دمشق، سوريا (٢٠٠٥م).
- الدويك، عبد الغفار، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأزمات الدولية: الشرق الأوسط نموذجاً، الرياض، المجلة الدولية لأبحاث الأزمات، المجلد ١: العدد التعريفي، السعودية (٢٠١٧م).
- الرازي، محمد بن أبي بكر، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان (١٩٦٧م).
- الزهراني، أحمد، الأسس النظرية والعلمية لإدارة الكوارث ومدى تطبيقها في إدارة الأزمة: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية (١٩٩٧م).
- سالم، أمنية، إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر(٢٠١٥م).
- السعيد، السيد، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، ط ١، دار العلوم، القاهرة، مصر(٢٠٠٦م).
- السهلي، فيحان، متطلبات التخطيط الإستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية (٢٠١١م).
- الشريدة، وائل؛ الأعرجي، عاصم، التعامل مع الأزمات الوظيفية في إطار اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية في الأردن، عمان، الأردن (٢٠٠٣م).
- الشعلان، فهد أحمد، إدارة الأزمات: الأسس- المراحل- الآليات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية (٢٠٠٢م).
- الشمراني، سعيد، إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، عمان، الأردن (٢٠٠٤م).
- الصباغ، زهير نعيم، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر (١٩٩٧م).
- صلاح، محمد، الكوارث الطبيعية في بلاد الشام ومصر(٤٩١-٩٢٣ هـ = ١٠٩٧ - ١٥١٧م)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين (٢٠٠٩م).
- الصيرفي، محمد، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر (٢٠٠٨م).
- الضويحي، عبد العزيز بن سلطان، التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية (٢٠٠٤م).
- الظاهر، نعيم، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث للنشر، إربد، الأردن (٢٠٠٩م).
- عباس، صلاح، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر (٢٠٠٤م).

- عبد الحميد، صلاح، الإعلام وإدارة الأزمات، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر (٢٠١٣م).
- عبد العال، محمد، إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين (٢٠١٧م).
- عبد اللطيف، إيمان، الأزمات المالية العالمية- الأسباب والآثار والمعالجات، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، العراق (٢٠١١م).
- عبد المحمود، عباس، مواجهة الكوارث غير التقليدية، ط ١، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية (٢٠٠٩م).
- عبيدات، ذوقان وآخرون، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه، ط٣، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية (٢٠٠٦م).
- عدس، عبد الرحمن وآخرون، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، ط٣، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية (٢٠٠٣م).
- العزام، ماجد، إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن (٢٠٠٤م).
- العساف، عبد المعطي وآخرون، التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (٢٠٠٢م).
- عشماوي، سعد الدين، إدارة الأزمة، مجلة الفكر الشرطي، المجلد ٥: العدد ٢، الإمارات (١٩٩٦م).
- عليوة، السيد، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر (٢٠٠٣م).
- عليوة، السيد، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر (٢٠٠١م).
- عليوة، السيد، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط٢، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر (٢٠٠٣م).
- العماري، عباس رشدي، إدارة الأزمات في عالم متغير، ط١، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، مصر (١٩٩٣م).
- العمري، محمد، تقييم مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات بالتطبيق على جهاز شرطة عمان السلطانية، رسالة دكتوراه، جامعة المنوفية، مصر (٢٠١٤م).
- عنتور، ندى عز الدين، معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهات نظر المديرين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين (٢٠١٢م).
- عودة، رهام رسام، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين (٢٠٠٨م).
- الفزاري، محفوظة، تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عمان (٢٠٠٣م).
- الفهيد، عبد المحسن، التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات: دراسة مسحية على الجهات الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية (٢٠٠٦م).
- القحطاني، صالح، تطور منظومة دعم القرار الأمني في مواجهة الكوارث بوزارة الداخلية، رسالة دكتوراه، أكاديمية الشرطة، القاهرة، مصر (٢٠٠٢م).
- قطيش، نواف، إدارة الأزمات،ط١، دار الراية للنشر، عمان، الأردن (٢٠٠٩م).

- كامل، عبد الوهاب محمد، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن (١٤٢٤ هـ).
- الكتروسي، بلقاسم، سبل مواجهة الكوارث، الرياض، المجلة الدولية لأبحاث الأزمات، المجلد ١: العدد التعريفي، السعودية (٢٠١٧م).
- الكندري، عبد الله؛ عبد الدايم، محمد، مدخل إلى مناهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، ط٢، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، الكويت (١٩٩٩م).
- اللحيدان، إبراهيم، دور مؤشرات الإنذار المبكر الرئيسة في إدارة الأزمات، الرياض، المجلة الدولية لأبحاث الأزمات، المجلد ١: العدد التعريفي، السعودية (٢٠١٧م).
- ماهر، أحمد، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر (٢٠٠٦م).
- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر (٢٠٠٤م).
- محمد، آدم، الدليل إلى منهجية البحث وكتابة الرسائل الجامعية، دار جامعة أم درمان الإسلامية للطباعة والنشر، أم درمان، السودان (٢٠٠١م).
- مساعدة، جهاد، عناصر إدارة الأزمات ومعوقاتها في المؤسسات الرياضية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، عمان، الأردن (٢٠٠٣م).
- المساعدة، ماجد، إدارة الأزمات: المدخل – المفاهيم – العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (٢٠١٢م).
- مسك، زينات موسى، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين (٢٠١١م).
- مصري، ميادة، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة، رسالة ماجستير، جامعة حلب، حلب، سوريا (٢٠٠٦م).
- المصلح، عبد الوهاب، التخطيط الإستراتيجي للأزمات، مجلة نبض الحياة، العدد ٢، مركز حمد الدولي للتدريب، الدوحة، قطر (٢٠٠٤م).
- مناع، حاتم، واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين (٢٠١٥م).
- الموسى، ناهد بنت عبد الله، إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية (٢٠٠٦م).
- المومني، نائل، إدارة الكوارث والأزمات، ط١، دائرة المطبوعات والنشر، عمان، الأردن (٢٠٠٧م).
- نصري، هاني، منهج البحث العلمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان (٢٠٠٣م).
- نظام الدفاع المدني، شعبة الخبراء بمجلس الوزراء، الرياض، السعودية (١٩٨٦م).
- نقيرة، فارس، استخدام نموذج محاكاة لإدارة الأزمات والطوارىء، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين (٢٠١٤م).
- النمر، سعود وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط٦، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية (٢٠٠٦م).
- النملة، علي، الأزمات الاجتماعية. محاضرات. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. السعودية (٢٠١١م).

- النوح، مساعد، مبادئ البحث التربوي، كلية المعلمين، الرياض، السعودية (٢٠٠٤م).
- الهاشم، ليلى، واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية (٢٠٠٦م).
- الهدمي، ماجد؛ محمد، جاسم، مبادئ إدارة الأزمات: الإستراتيجية والحلول، دار زهران، عمان، الأردن (٢٠٠٧م).
- هلال، محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر (٢٠٠٤م).
- الهميم، عبد اللطيف، إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر، دار عمار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (٢٠٠٤م).
- الوكيل، بسيوني، إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات، القاهرة، مصر (٢٠٠٦م).
- اليحيوي، صبرية، إدارة الأزمات في مدارس البنات المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة، رسالة ماجستير، جامعة الملك فهد، الرياض، السعودية (٢٠٠٦م).

ثانياً- المواقع الإلكترونية:

- وزارة المالية، أكتوبر ٢٠١٧م:

https://www.mof.gov.sa/about/Pages/default.aspx

- وزارة العدل، أكتوبر ٢٠١٧م:

https://www.moj.gov.sa/ar/Ministry/Pages/MinistryObjectives.aspx

- وزارة الخدمة المدنية، أكتوبر ٢٠١٧م:

https://www.mcs.gov.sa/Ministry/About/Pages/default.aspx

- وزارة النقل، أكتوبر ٢٠١٧م:

https://www.mot.gov.sa/ar-sa/AboutUs/Ministry/Pages/MinestryHistory.aspx

- وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، أكتوبر ٢٠١٧م:

https://mlsd.gov.sa/ar/

- وزارة الشئون الإسلامية والدعوة والإرشاد، أكتوبر ٢٠١٧م:

http://www.moia.gov.sa/AboutMinistry/Pages/AboutMinistry.aspx

- وزارة الداخلية، أكتوبر ٢٠١٧م:

https://www.moi.gov.sa

- وزارة الخارجية، أكتوبر ٢٠١٧م:

http://www.mofa.gov.sa/aboutMinistry/Pages/aboutMinistry

- وزارة الحرس الوطني، أكتوبر ٢٠١٧م:

http://www.sang.gov.sa/GeneralInfo

- وزارة الدفاع، أكتوبر ٢٠١٧م:

www.moda.gov.sa

- وزارة الثقافة والإعلام، أكتوبر ٢٠١٧م:

http://www.moci.gov.sa/page/ministry

- وزارة الحج والعمرة، أكتوبر ٢٠١٧م:

www.Haj.gov.sa

- وزارة التعليم، أكتوبر ٢٠١٧م:

https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx

- وزارة التجارة والاستثمار، أكتوبر ٢٠١٧م:

http://mci.gov.sa/Pages/default.aspx

- وزارة البيئة والمياه والزراعة، أكتوبر ٢٠١٧م:

https://www.mewa.gov.sa/ar/Pages/default.aspx

- وزارة الاقتصاد والتخطيط، أكتوبر ٢٠١٧م:

https://www.mep.gov.sa/ar

- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، أكتوبر ٢٠١٧م:

http://www.mcit.gov.sa/Ar/Pages/default.aspx

- وزارة الإسكان، أكتوبر ٢٠١٧م:

http://www.housing.gov.sa/ar/about-us

ثالثاً- المراجع الأجنبية:

- Adkins, G. L. (2010). Organizational networks in disaster response: An examination of the US government network's efforts in hurricane Katrina. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.). The handbook of crisis communication. (pp. 93-114). Chichester: Wiley-Blackwell.

- Ahrens, J. & Rudolph, P. M. (2006). The importance of governance in risk reduction and disaster management. Journal of Contingencies and Crisis Management, vol.14: 207-220.

- Aoki, M. and Rothwell, G. (2013), A comparative institutional analysis of the Fukushima nuclear disaster: lessons and policy implications, Energy Policy, vol. 53: 240-247.

- Bieber, R, clutch. (1998). Management in crisis, RIS management journal,Vol35,No4, p25.

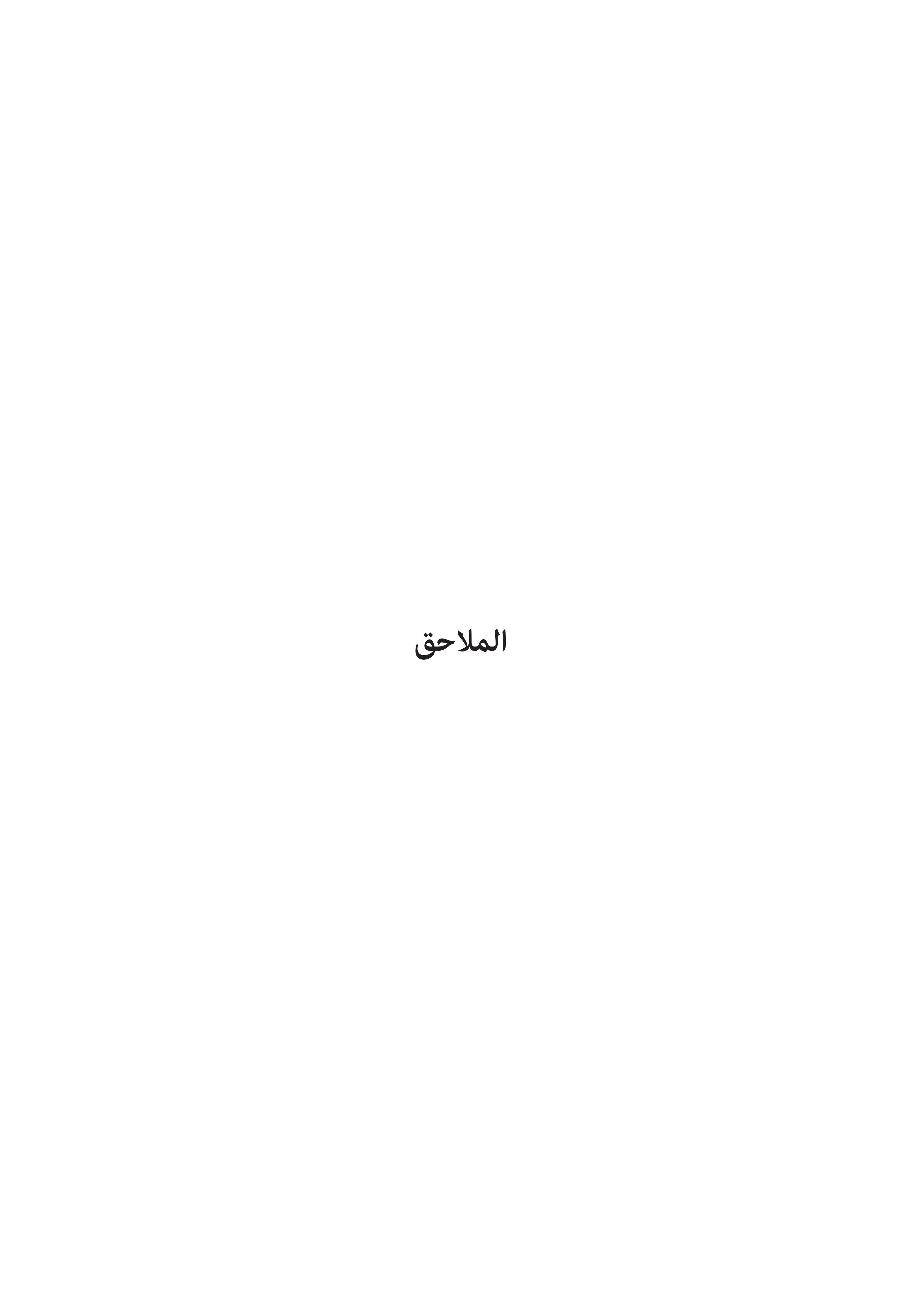
- Boin , Arjen &McConnell , Allan. (2007). Preparing for critical infrastructure breakdowns: the limits of crisis management & the need for resilience. Journal of Contingencies & Crisis Management. vol. 15: No. 1.

- Boin, A.,'t Hart, P., Stern, E., Sundelius, B. (2005). The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure, Cambridge University Press, New York.
- Carmeli, A. and Schaubroeck, J. (2008), Organisational crisis-preparedness: the importance of learning from failures, Long Range Planning, Vol. 41: No. 2, 177-196.
- Cavanaugh, J.C. (2006). Effectively managing major disasters. The Psychologist-Manager Journal, 9(1), 3-11.
- Comfort, L. (2007), Crisis management in hindsight: cognition, communication, coordination, and control, Public Administration Review, Vol. 67: No. S1, 189-197.
- Comfort, L. (2007), Crisis management in hindsight: cognition, communication, coordination, and control, Public Administration Review, Vol. 67: No. S1, 189-197.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputation During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, Corporate Reputation Review, 10(3), 163-176.
- Coombs, W.T. (2015). Ongoing crisis communication, planning, managing, and responding, 4th edition, Sage Publications, California, U.S.
- Cynthia, G. (2005), Proactive crisis management, World trends, 5(10).
- Deemar, J. (1997), The role of media relations specialists in school crisis management involving violence needs assessment survey of Kansas school district, DAI, 7(57).
- Drennan, L. T. & McConnell, A. (2007). Risk and Crisis Management in the Public Sector, London: Routledge.
- Duncan, W., Yeager, V., Rucks, A. and Ginter, P. (2011), Surviving organizational disasters, Business Horizons, Vol. 54: No. 2, 135-142.
- Evans, C., Hammersley, G. & Robertson, M. (2001), Assessing the role and efficiency of communication strategies in times of crisis, Journal of European Industrial Training, 6(25).
- Falkheimer , Jesper & Heide , Mats. (2006). Multicultural crisis communication: towards a social constructionist perspective ". Journal of Contingencies &Crisis Management. Vol. 14: No.4.
- Fink, S. (1986). Crisis management: planning for the inevitable. New york: American Management Association.
- George, Amiso. (2012). Case studies in crisis communication: international perspectives on hits and misses. London Routledge, New York.
- Gilpin, D. R., & Murphy, P. (2008). Crisis Management in a Complex World. New York: Oxford University Press.

- Gundel , Stephan. (2005). towards a new typology of crisis. Journal of Contingencies &Crisis Management. Vol. 13: No. 3.
- Jaques, T. (2010). Reshaping crisis management: The challenge for organizational design. Organizational Development Journal, 28(1), 9-17.
- Katelyn, S. (2012), Best practices for effective corporate crisis management: a breakdown of crisis stages through the utilization of case studies, California Polytechnic State University, USA.
- Klann, G. (2003). Crisis Leadership. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Kovoor, R. (1993), Crisis preparation in technical organization:a strategy using a multidimensional approach, Ph.D. Dissertation, University of Southern California, USA.
- Laufer, R. (2007). Crisis management and legitimacy: Facing symbolic disorders. In C. M. Pearson, C. Roux-Dufort & J. A. Clair (Eds.), International Handbook of Organizational Crisis Management (pp. 25-83). Los Angeles: SAGE Publications.
- Lockwood, N. R. (2005). Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role, SHRM, Research Quarterly.
- Massey, J., & Larson, J. P. (2006). Crisis management in real time: How to successfully plan for and respond to a crisis. Journal of Promotion Management, 12(3/4), 63- 97.
- Mcconnell, A. & Drennan, L. (2006). Mission Impossible? Planning And Preparing For Crisis, Journal Of Contingencies And Crisis Management, Volume (14) - Number (2), June 2006, pp.59-70.
- McConnell, A. (2003). Overview: Crisis Management, Influences, Responses and Evaluation, Parliamentary Affairs, 56: 393–409.
- Mwaiwa. F. M. (2015). The Strategic Effect of Crisis Management on Business Continuity Management in Corporate Organizations: A Case of Equitol Bank Kenya.
- European Journal of Business and Management، Vol.7، No.5.
- Ozcan, S., (2015). Key Factors Affecting Crisis Management Effectiveness in The Public Sector. Ph.D. thesis, University of South Hampton.
- Pearson, C. M. (2002). A Blueprint for Crisis Management. Ivey Business Journal, January/February: 69-73.
- Putra, F. (2009). Crisis Management in Public Administration, Planning Forum Volume 13\14. pp.152-177.
- Reynolds, B. & Seeger, M. (2012). Crisis and Emergency Risk Communication, U.S. Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention.

- Rollo, J. M., & Zdziarski, E. L. (2007). The impact of Crisis. In E. L. Zdziarski, N. W. Dunkel & J. M. Rollo (Eds.), Campus Crisis Management: A Comprehensive Guide to Planning, Prevention, Response, and Recovery (pp. 3-34). San Francisco: Jossey- Bass.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). Communication and organizational crisis. Westport, CT: Quorum Press.
- Taneja، Sonia & Others (2014). Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention. Journal of Management Policy and Practice. vol. 15،N.1. University-Commerce.Sonia Taneja. Texas. (USA).
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2007). Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity. Thousand Oaks: SAGE Publication.
- Victor B. V., Cooper II, J., Klingele, M., Powell, J.P., Robbins, M.G. (2005). Crisis – A Leadership Opportunity, Harward University, J.F.Kennedy School of Government.
- Wilkins, J. (1998), An analysis of program crisis management leading towards the development of a model for secondary school, DAL, 8(58).
- Wilson, B. (1992), Crisis management a case study of three American universities, Ph.D. Dissertation, University of Pittsburgh, USA.





الملاحق



ملحق (١)

نماذج أدوات جمع البيانات

١- قائمة أسئلة المقابلة الشخصية لقيادات ومساعدي قيادات الوزارات أو من ينوب عنهم

المرحلة الأولى: بيان توافر المفهوم والكيانات الإدارية الممارســة لأنشــطة ومهام إدارة الأزمات والكوارث:

المستهدف من المقابلة: قيادات ومساعدو قيادات الوزارات محل الدراسة أو من ينوب عنهم.

أولاً- البيانات العامة:

م	البيانات	الإجابة/ الاختيارات		
١	الوزارة	....		
٢	الوظيفة	....	مؤهل ذو صلة بإدارة الأزمات والكوارث	
٣	المرتبة الوظيفية	....	نعم ☐ لا ☐	
٤	المؤهل العلمي	دراسات عليا، حدد:.........	١	☐
		جامعي	٢	
		ثانوي	٣	
٥	مدة الخدمة	أقل من ٥ سنوات	١	☐
		من ٥ – ١٠ سنوات	٢	
		من ١١ – ١٥ سنة	٣	
		أكثر من ١٥ سنة	٤	

ثانياً- وجود مفهوم لإدارة الأزمات والكوارث ووجود إدارة للأزمات، والوعي بدورها:

م	السؤال	الاختيارات		
١	هل تؤمن الوزارة بدور إدارة الأزمات والكوارث وجدوى وجودها؟	نعم	١	☐
		لا	٢	
		لا أعرف	٣	
٢	هل يتوافر لدى الوزارة مفهوم علمي واضح لإدارة الأزمات والكوارث؟	نعم	١	☐
		لا	٢	
		لا أعرف	٣	
		إلى حدٍ ما	٤	
٣	هل هناك فصل وفرق واضح بين مفهومي إدارة الأزمات وإدارة الكوارث لدى الوزارة وما يتعلق بهما من أنشطة ومهام؟	نعم	١	☐
		لا	٢	
		لا أعرف	٣	
		إلى حدٍ ما	٤	
٤	هل يتوافر لدى الوزارة وحدة أو إدارة متخصصة للتعامل مع الأزمات والكوارث؟	نعم	١	☐
		لا	٢	
		لا أعرف	٣	
٥	في حال وجود هذه الوحدة أو الإدارة المتخصصة، هل هي التي تقوم بمهام إدارة الأزمات والكوارث معاً، أم أن هناك وحدة أو إدارة منفصلة لكل منهما؟	واحد	١	☐
		منفصل	٢	
		لا أعرف	٣	

ثالثاً- في حال عدم وجود إدارة متخصصة في الأزمات أو الكوارث:

أ- ما هي أسباب عدم وجود إدارة متخصصة في الأزمات والكوارث؟

م	الأسباب	(١) موافق تماماً	(٢) موافق	(٣) لا أعرف	(٤) غير موافق	(٥) غير موافق تماماً
	أ. الأسباب المادية والتقنية:					
١	لا تتوافر الميزانيات اللازمة لوجود وتشغيل إدارة متخصصة في الأزمات والكوارث.					
٢	لا تتوافر المقومات الفنية والتقنية اللازمة لذلك.					
	ب. الأسباب البشرية والتنظيمية:					
٣	لا تتوافر الكوادر البشرية والفنية المؤهلة للعمل في إدارة متخصصة في الأزمات والكوارث.					
٤	لا يوجد اهتمام ووعي بدور وفاعلية إدارة الأزمات من قبل العاملين والإدارة العليا.					
٥	توجد مركزية في اتخاذ القرارات في حال حدوث الأزمات والكوارث.					
٦	يتم التعامل مع الأزمات بصورة غير علمية أو منهجية.					

ب- هل سبق أن واجهت الوزارة أي حالة طوارئ أو أزمة أو كارثة؟

نعم ☐ لا ☐ لا أعرف ☐

ج- في حال الإجابة بنعم:

- هل كانت هناك خطة أو إستراتيجية للتعامل معها وإدارتها؟

نعم ☐ لا ☐ لا أعرف ☐

- من المسؤول عن التعامل معها وإدارتها؟

الإدارة العليا مباشرة ☐ من خلال إدارة محددة (حدد الإدارة:........) ☐

لا أعرف ☐

د. مـا هي رؤيتكـم ومقترحاتكم للتعامل مـع الحالات التي قد تمثل أزمـة أو حتى كارثة لمنظمتكم في المستقبل؟

....

....

....

٢- استبانة قيادات ومنسوبي الكيانات الإدارية المسؤولة عن إدارة الأزمات والكوارث

المملكة العربية السعودية

معهد الإدارة العامة

استبانة

لتقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على الوزارات في المملكة.

عزيزي المشارك في الاستبانة:

يقوم معهد الإدارة العامة بعمل مشروع بحثي يهتم بالقضايا الإدارية المعاصرة بالمملكة العربية السعودية، والمشكلات الإدارية التي يواجهها القطاع العام بالمملكة، لذلك قام الباحثان بإعداد دراسة عن واقع إدارة الأزمات والكوارث بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على الوزارات في المملكة، حيث تهدف الدراسة بشكل عام إلى تقييم والتعرف على واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية، ومدى استعداد الوزارات محل الدراسة لمواجهتها والتعامل معها.

آمل من سعادتكم مشكورين التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، مع أهمية التأكيد على أن البيانات الواردة من قبلكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط. كما يمكن إرسال الاستبانة بعد تعبئتها على البريدالإلكتروني: ibrahime@ipa.edu.sa أوdaghistania@ipa.edu.sa أوبالبريد العادي (وذلك باستخدام الظرف المرفق). وفي حال وجود أي استفسار، آمل الاتصال على هاتف الدكتور/ الحسين إبراهيم رقم (٠٥٦٤٩١٥٢١٨) أو الأستاذ/ عبد الرحمن داغستاني رقم (٠٥٥٣٥١٥٣٨٠).

شاكرين لكم ثقتكم في معهد الإدارة العامة.

وتقبلوا تحياتنا وتقديرنا،،،

الباحثان

د. الحسين إبراهيم، أ. عبد الرحمن داغستاني

استبانة

(وزارات لديها كيان إداري متخصص في إدارة الأزمات والكوارث)

المرحلة الثانية: مقومات ومنظومة ومعوقات إدارة الأزمات والكوارث:

المستهدف من المقابلة:

قيادات ومنسوبو الكيانات الإدارية المسؤولة عن إدارة الأزمات والكوارث.

أولاً- البيانات العامة:

م	البيانات	الإجابة/ الاختيارات		
أ	المرتبة الوظيفية	....		مؤهل ذو صلة بإدارة الأزمات والكوارث
ب	الوظيفة	....		☐ نعم ☐ لا
ج	المؤهل العلمي	دراسات عليا، حدد:.........	١	☐
		جامعي	٢	
		ثانوي أو أقل	٣	
د	مدة الخدمة	أقل من ٥ سنوات	١	☐
		من ٥ – ١٠ سنوات	٢	
		من ١١ – ١٥ سنة	٣	
		أكثر من ١٥ سنة	٤	

المحور الأول- توافر كيان إداري لإدارة الأزمات والكوارث:

م	السؤال	الاختيارات		
أ	ما هو شكل الكيان الإداري المسؤول عن ممارسة والقيام بمهام إدارة الأزمات والكوارث بالوزارة؟	لجنة	١	☐
		فريق عمل	٢	
		شعبة	٣	
		وحدة	٤	
		مركز	٥	
		قسم	٦	
		إدارة	٧	
		أخرى:.		
ب	ما مستوى أولوية إدارة الأزمات والكوارث لدى هذا الكيان بالوزارة؟	عمل رئيسي	١	☐
		عمل ثانوي	٢	
		عند الحاجة إليه	٣	

المحور الثاني- توافر مقومات إدارة الأزمات:

م	المقومات	(١) موافق تماماً	(٢) موافق	(٣) لا أعرف	(٤) غير موافق	(٥) غير موافق تماماً
	أ- المقومات المادية:					
١	يتم توفير الاعتمادات المالية الكافية للتعامل مع الأزمات والكوارث.					
٢	تتم مراجعة جميع الاحتياجات المادية (المخصصات المالية/ الأدوات والمعدات/ إلخ) لدى الإدارة بصفة مستمرة للتأكد من مدى جاهزيتها وكفايتها لمواجهة الأزمات.					
٣	يتم توفير جميع الأدوات والمعدات والوسائل المطلوبة للتعامل بفاعلية مع الأزمة حال حدوثها.					
	ب- المقومات البشرية:					
٤	تستعين الإدارة بفريق متخصص لديه القدرات والمهارات لإدارة الأزمات.					
٥	يحصل فريق إدارة الأزمات بالإدارة باستمرار على برامج تدريبية تخصصية في إدارة الأزمات.					
٦	يتمتع فريق إدارة الأزمات بالإدارة بجميع الصلاحيات اللازمة للتعامل مع الأزمات.					
	ج- المقومات العلمية والتقنية:					

م	المقومات	(١) موافق تماماً	(٢) موافق	(٣) لا أعرف	(٤) غير موافق	(٥) غير موافق تماماً
٧	تستخدم الإدارة المناهج والأساليب العلمية والإبداعية الحديثة المتبعة في إدارة الأزمات والكوارث بالمؤسسات والمعاهد العالمية.					
٨	تستخدم الإدارة البرامج والتطبيقات التقنية الحديثة اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث بصورة فعالة.					

المحور الثالث- تقييم جوانب منظومة إدارة الأزمات والكوارث:

م	جوانب المنظومة	(١) موافق تماماً	(٢) موافق	(٣) لا أعرف	(٤) غير موافق	(٥) غير موافق تماماً
أ- الجانب المعرفي والثقافي:						
١	تتبنى وتنشر الإدارة ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع فئات موظفي الوزارة بطريقة مبسطة، عن طريق النشرات أوالكتيبات أو إلقاء المحاضرات والدورات التدريبية.					
٢	تتبنى الوزارة المنهج الوقائي تجاه الأزمات والكوارث والمتمثل في عقد الدورات والبرامج التدريبية، وإعداد خطط للوقاية ومنع حدوث الأزمات أو التعامل معها حال حدوثها.					

م	جوانب المنظومة	(١) موافق تماماً	(٢) موافق	(٣) لا أعرف	(٤) غير موافق	(٥) غير موافق تماماً
	ب- جانب توافر المعلومات ودعم اتخاذ القرار:					
٣	يوجد لدى الإدارة نظام معلومات (في الحاسب الآلي) وقاعدة بيانات محدثة لإمداد متخذي القرار بما يحتاجونه من معلومات.					
٤	تقوم الإدارة بالتعاون مع أعضاء فريق إدارة الأزمات بجمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة بالأزمات، للتعرف على العوامل والأسباب والأضرار الناتجة عنها.					
٥	تحرص الإدارة على مشاركة أعضاء فريق إدارة الأزمة في صنع واتخاذ القرارات.					
٦	تسعى الإدارة إلى اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ وفقاً للموارد والإمكانيات المتاحة.					
٧	تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في الوقت المناسب بالتزامن مع حدوث الأزمة.					
٨	تسعى الإدارة إلى أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً ومفهوماً لأعضاء الفريق، ليتمكنوا من تنفيذه بسهوله ويسر.					
	ج- الجانب التنظيمي والإجرائي:					
٩	ترتبط إدارة الأزمات مباشرة بالإدارة العليا.					

م	جوانب المنظومة	(١) موافق تماماً	(٢) موافق	(٣) لا أعرف	(٤) غير موافق	(٥) غير موافق تماماً
١٠	الإجراءات المتبعة لإدارة الأزمات بسيطة ولا تتسم بالتعقيد.					
١١	يوجد دعم كاف ومعلن من قبل الإدارة العليا لتسهيلً جهود إدارة الأزمات وتفعيل دورها.					
١٢	تعمل الإدارة على توضيح أهداف وآليات عملها لإدارة الأزمات لمنسوبيها والأفراد المعنيين بالوزارة.					
١٣	تعزز الإدارة مبدأ الشفافية والمصداقية فيما يتعلق بإدارتها للأزمات والكوارث.					
١٤	تعد الإدارة نظماً ولوائح للأمن والسلامة والوقاية من الأخطار.					
١٥	تستخدم الإدارة وسائل للإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة أو كارثة، كإجراء وقائي لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.					
١٦	تحدد الإدارة باستمرار الموارد المادية والبشرية، التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.					
د- الجانب الإشرافي والرقابي:						
١٧	تهتم الإدارة شخصياً بكل فرد في فريق إدارة الأزمات وما يحتاجه من الجانبين الإنساني والعملي.					

م	جوانب المنظومة	(١) موافقٍ تماماً	(٢) موافق	(٣) لا أعرف	(٤) غير موافق	(٥) غير موافقٍ تماماً
١٨	تتبع الإدارة مع العاملين أسلوب التفاهم والإقناع في حل الأزمات.					
١٩	تحرص الإدارة على إشعار العاملين في مجال الأزمة بالاطمئنان والتخلص من الخوف.					
٢٠	تقوم الإدارة بتفويض أعضاء فريق إدارة الأزمات ببعض صلاحيات اتخاذ القرار.					
٢١	تقوم الإدارة بتقييم ومتابعة ومراقبة تنفيذ خطط وإستراتيجيات مواجهة الأزمات.					
هـ. الجانب التخطيطي والإستراتيجي:						
٢٢	تمارس الإدارة التخطيط التنفيذي (التشغيلي/ لمدة عام أو أقل)، للاستجابة للأزمات ومعالجة أضرارها والتخفيف منها مستقبلاً.					
٢٣	تمارس الإدارة التخطيط الإستراتيجي (وضع خطط إستراتيجية) لإدارة الأزمات والكوارث.					
٢٤	تشرك الإدارة جميع العاملين في عمليات التخطيط التنفيذي والإستراتيجي.					
٢٥	تقوم الإدارة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية (تحليل SWOT) في المنظمة، للتعرف على مصادر القوة والضعف والفرص والتهديدات (المخاطر).					

م	جوانب المنظومة	(١) موافقٍ تماماً	(٢) موافق	(٣) لا أعرف	(٤) غير موافق	(٥) غير موافقٍ تماماً
٢٦	تقوم الإدارة بوضع وتنفيذ سيناريوهات افتراضية سابقة الإعداد للتعامل مع الأزمات والكوارث.					
	و- الجانب التنسيقي وعمليات الاتصال:					
٢٧	تستخدم الإدارة قنوات الاتصال غير الرسمية (مثل مكالمات خارج وقت الدوام، وبرامج التواصل الاجتماعي)، للتنسيق في نقل وتبادل المعلومات إذا دعت الحاجة قبل وعند حدوث الأزمة.					
٢٨	تستخدم الإدارة وسائل الاتصال المتنوعة (مكتوبة / مرئية / مسموعة)، للسماح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات على كل المستويات.					
٢٩	تنسق الإدارة بين أعضائها والجهات الأخرى خلال الأزمة لتفادي الازدواجية والتضارب وتجاوز الصلاحيات.					
٣٠	تزود الإدارة العاملين بأجهزة ووسائل الاتصال الحديثة لتفعيل التواصل.					
٣١	تنسق الإدارة مع وسائل الصحافة والإعلام للإعلان عن الأزمات والكوارث قبل وأثناء حدوثها والتوعية بشأنها.					

المحور الرابع- تأثير معوقات إدارة الأزمات والكوارث:

م	المعوقات	(١) موافق تماماً	(٢) موافق	(٣) لا أعرف	(٤) غير موافق	(٥) غير موافق تماماً
أ- المعوقات الثقافية والبشرية والتنظيمية:						
١	لا يوجد اهتمام بأهمية ودور إدارة الأزمات من قِبل الإدارة والعاملين بالوزارة.					
٢	لا تسعى الإدارة بما يكفي لاستقطاب مختصين في إدارة الأزمات والكوارث.					
٣	يوجد ضعف في سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.					
٤	الحوافز المادية للعاملين في إدارة الأزمات غير كافية.					
٥	الصلاحيات والسلطات الممنوحة لفريق إدارة الأزمات غير كافية.					
٦	يعاني فريق إدارة الأزمات من مركزية الإدارة في الصلاحيات واتخاذ القرارات.					
٧	تتعامل الإدارة مع الأزمات بصورة غير علمية أو منهجية.					
٨	إجراءات العمل المتبعة في إدارة الأزمات معقدة وطويلة.					
ب- معوقات الاتصال والمعلومات:						
٩	هناك ضعف في التنسيق داخل الوزارة لإدارة الأزمات والكوارث.					

م	المعوقات	(١) موافق تماماً	(٢) موافق	(٣) لا أعرف	(٤) غير موافق	(٥) غير موافق تماماً
١٠	هناك ضعف في التنسيق بين الإدارة والجهات الأخرى لإدارة الأزمات والكوارث.					
١١	البيانات والمعلومات المتوفرة للدراسة والتحليل واتخاذ القرار في حال الأزمات والكوارث غير كافية.					
١٢	البيانات والمعلومات المتوفرة في حال الأزمات والكوارث غير دقيقة.					
١٣	نظام المعلومات (النظام الآلي/ الإلكتروني) المستخدم في إدارة الأزمات أو الكوارث معقد وصعب الاستخدام.					
١٤	الاستجابة للاتصالات في حال الأزمات والكوارث بين الإدارة والجهات المعنية ضعيفة وبطيئة.					

المؤلف في سطور

د. الحسين إبراهيم حسان إبراهيم

الميلاد: الفيوم، جمهورية مصر العربية، ١٩٧٧م.

المؤهل العلمي:

دكتوراه في السياحة والفنادق، تخصص الدراسات الفندقية، ٢٠٠٩م.

الوظيفة الحالية:

أستاذ مساعد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

الأنشطة العلمية والعملية:

- عضو لجنة تطوير برنامج إدارة الموارد البشرية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٤م.
- منسق وعضو لجنة تطوير برنامج إدارة العمليات الفندقية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية،٢٠١٣م.
- منسق وعضو هيئة الإشراف الأكاديمي، كلية السياحة والفنادق، جامعة ٦ أكتوبر، ٢٠١١ - ٢٠١٢م.
- منسق وعضو فريق تدريب المتدربين من دولة ألبانيا، كلية السياحة والفنادق، جامعة ٦ أكتوبر، بالتعاون مع وزارة الخارجية، جمهورية مصر العربية،٢٠١١ - ٢٠١٢م.
- المشاركة في المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بعنوان: «التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تحديات التغيير والتطوير واستشراق المستقبل»، معهد الإدارة العامة (المركز الرئيسي)، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢م.
- ورقة بحثية منشورة بعنوان: «جودة خدمات الضيافة بمكتبه الإسكندرية: تحليل ودراسة في إطار تنشيط الحركة السياحية بالإسكندرية»، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد ٧: عدد خاص، يونيو ٢٠١٠، ص ٨٩-١٠٥.

- أوراق بحثية منشورة باللغة الإنجليزية:

- **Evaluating The Role of Public Relations in Marketing Activity of Cairo Hotels** Journal of Faculty of Tourism & Hotels, Fayoum University. Vol. (1), No. (2) September 2007, PP. 6479-.
- **The Role of Unique Concepts for Marketing Hotels in Alexandria.**
- Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, Vol. (7) Special No., June 2010, pp. 7178-.
- Eco-Tourism Development in Egypt and Thailand :A Comparative Study,
- International Symposium, “From Cultural Heritage to Beach/Island Tourism: An Alternative Management Approach for Sustainability”, (102011/), Samui Island, Thailand, pp.2537-.
- Online Consumer Behavior: Investigating Study on Egyptian Hotel Customers’ Information Search, Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, Vol. (10) Issue 1, June 2013, pp. 135150-.

المؤلف في سطور

عبدالرحمن داغستاني

الميلاد: الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٢.

المؤهل العلمي:

ماجستير إدارة العامة، تخصص السياسة العامة، وتخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة ولاية ميزوري، الولايات المتحدة الأمريكية.

الأنشطة العلمية والعملية:

١- عضو هيئة التدريب (مساعد مدرب) في معهد الإدارة العامة بالرياض، من تاريخ ١٠/ يوليو/٢٠٠٥ وحتى ١٤/ يناير/٢٠١٢م.

٢- عضو هيئة التدريب (متفرغ) في معهد الإدارة العامة من تاريخ ٠٢/ سبتمبر/٢٠١٤ وحتى ١٩/يناير/٢٠١٧م.

٣- تنفيذ دورة «التخطيط التنفيذي» لمدراء الإدارات والمسؤولين بمجلس الشورى عام ٢٠١٣م.

٤- تنفيذ العديد من الحلقات التطبيقية للقيادات الإدارية بمعهد الإدارة العامة، المركز الرئيسي، وفرع منطقة مكة المكرمة.

٥- تنفيذ الحلقات التطبيقية الخاصة في «إدارة الأزمات»، «إدارة التغيير»، و«إدارة الجودة الشاملة» لمدراء العموم، والمسؤولين في إمارات منطقة الرياض ومنطقة الباحة ومنطقة نجران.

٦- إنجاز الدراسة الاستشارية لإعادة التنظيم والهيكلة للأمانة العامة لمجلس الخدمة المدنية عام ٢٠١٣م.

٧- إنجاز دراسة الاحتياج التدريبي للأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية عام ٢٠١٤م.

٨- العمـل كعضو في فريق مبـادرة «تنويع مصـادر المعرفة العربية» (إثرائي) منذ الفصل الأول من العام التدريبي ١٤٣٩/١٤٣٨هـ ضمن «البرنـامج الوطنـي للتدريب عن بعد» لتحقيق أهداف برنـامج التحول الوطني ٢٠٢٠.

٩- إنجاز الدراسـة الاستشـارية لإعـادة الهيكلة وكتابـة الدليل التنظيمي لوزارة الخارجية بالمملكة العربية السعودية، يونيو ٢٠١٨م.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٤٠هـ

هذا البحث:

يقدم عرضاً معمقاً وتحليلاً شاملاً لوضع إدارة الأزمات والكوارث بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ميدانية لوزارات المملكة العربية السعودية بأسلوبٍ يتسم بالوضوح والدقة والسهولة. والكتاب موجه إلى المهتمين بإدارة الأزمات والكوارث عامة من الأكاديميين والممارسين، وطلاب الدراسات العليا المهتمين بموضوع إدارة الأزمات والكوارث، بالإضافة للجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وغيرها من البلدان التي تريد الاستفادة من تجربة المملكة في مجال إدارة الأزمات والكوارث.

ويتميز الكتاب عن غيره من كتب إدارة الأزمات والكوارث بأنه:

- الأول من نوعه الذي قام بدراسة واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية على هذا النطاق من الاتساع، ليغطي وزارات المملكة كافة، بمختلف أشكال وصور أعمالها.
- قدم تحديداً دقيقاً للوزارات التي تشتمل في هيكلها التنظيمي والإداري على كيانات إدارية معنية بإدارة الأزمات والكوارث، وكذلك الوزارات التي لا تشتمل على مثل هذه الكيانات، وهو ما يسهل عملية وضع خطط إنشاء مثل هذه الكيانات أو التنظيمات الإدارية المسؤولة عن إدارة الأزمات والكوارث، وفق المناهج العلمية والإدارية الحديثة والفاعلة، ووفق طبيعة عمل كل وزارة من الوزارات التي لا يتوافر لديها مثل هذه الكيانات.
- قدم تصوراً وتقييماً شبه شامل لجميع العناصر والمقومات التي تحتاجها منظومة إدارة الأزمات والكوارث بوزارات المملكة، باعتبارها الرافد الرئيس للقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وذلك على اختلاف أنواعها من مادية وبشرية وتنظيمية وتقنية وغيرها.
- قدم تقييماً دقيقاً لجوانب منظومة إدارة الأزمات والكوارث بوزارات المملكة، وبما يساهم في تطوير عملها وتحسين فاعلية أدائها.
- قام بتسليط الضوء على أهم العقبات والتحديات التي قد تواجه إدارة الأزمات والكوارث بوزارات المملكة، مما يساهم في الحد من آثارها والعمل على تلافيها مستقبلاً، وبما يضمن حسن عمل وفاعلية منظومة عمل إدارة الأزمات والكوارث بالوزارات محل الدراسة بالمملكة.


9786038276068

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٤٠هـ